



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

ROSANA COSTA CHAVES

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE
MODERADORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS, ATITUDES E
COMPORTAMENTOS DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
EM PROCESSO DE MUDANÇA.**

Belo Horizonte

2005

ROSANA COSTA CHAVES

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE
MODERADORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS, ATITUDES E
COMPORTAMENTOS DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
EM PROCESSO DE MUDANÇA.**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques.

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2005

C512r
2005

Chaves, Rosana Costa, 1977-

Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança / Rosana Costa Chaves. – 2005.

183 f. : il., enc.

Orientador: Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Desenvolvimento organizacional - Teses. 2.Comportamento organizacional - Teses. 3. Empresas públicas - Teses. 4.Administração - Teses. I.Marques, Antônio Luiz II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título.

CDD: 658.406

AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho se tornou possível porque muitos estiveram do meu lado proporcionando-me, sobretudo, sua amizade. A todas essas pessoas, que de alguma forma auxiliaram-me nesse percurso, alegraram-se com minhas conquistas e torceram pelo meu êxito, meu agradecimento sincero e carinhoso. Em especial agradeço:

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques pela sua paciência, cordialidade e otimismo.

À Direção da organização pesquisada, que acreditou nesse trabalho, e aos seus funcionários, que se dispuseram a participar dessa pesquisa.

Aos colegas Alexandre Teixeira Dias, pela generosidade e atenção com que me mostrou que alguns números dizem mais que mil palavras e ao colega Frederico de Santana Tescarolo, pelas portas abertas.

Aos colegas da turma 2005, por dividirem comigo todas as angústias do Mestrado.

Aos professores e funcionários do CEPEAD pelo carinho, comprometimento e atenção, especialmente ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, que acompanhou com interesse a minha pesquisa.

Ao CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo financiamento da bolsa de estudos.

Agradeço, finalmente, a todos que amo, por fazerem parte da minha vida.

"Nada é mais difícil de ter nas mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem das coisas".

(Nicolau Maquiavel)

RESUMO

Apesar da importância do tema Mudança Organizacional na atualidade, em pesquisas recentes verifica-se que ainda há uma limitada capacidade de introdução bem-sucedida de mudanças organizacionais, sendo a resistência à mudança apontada como o maior obstáculo ao seu sucesso, o que indica inadequação dos modelos predominantes de resistência. Nesse contexto, a realização de estudos sobre as recentes transformações na gestão pública brasileira parece oportuna, principalmente no Estado de Minas Gerais, que vem passando por um profundo processo de reforma chamado “Choque de Gestão”, sendo fundamental o desenvolvimento de estudos que superem o enfoque funcionalista baseado em estratégias, processos e tecnologias, reconhecendo o papel da dimensão social para o sucesso e o fracasso das mudanças. Tendo como pano de fundo esse contexto, nessa pesquisa estudaram-se as relações existentes entre as atitudes individuais e comportamentos diante da mudança e moderadores individuais e situacionais do processo de resistência. Esses constructos foram baseados no Modelo de Resistência Individual à mudança proposto por Hernandez e Caldas (2000, 2001) e tiveram como suporte os modelos de Judson (1980) e de Baron e Greenberg (1989). Para alcançar seus objetivos, foi realizado um estudo de caso numa Organização pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, utilizando-se metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, viabilizada por meio de análise de conteúdo e equações estruturais. A Organização pesquisa tem natureza autárquica e passou por muitas mudanças nos últimos dois anos, reflexo do Choque de Gestão do Governo do Estado. Mas suas mudanças ocorreram a nível estrutural, sem a preocupação de mudar as pessoas, sob um enfoque mecanicista, o que levou à falta de mudança real na maioria das suas práticas de trabalho. Além disso houve pequena participação do servidor no planejamento das mudanças, levando à falta de legitimidade do seu processo, o que pode ter originado sentimentos de rejeição e descrença em relação à mudança, resultando em tentativas de manutenção do *status quo*. Nessa pesquisa, foram definidos os critérios para compor um modelo integrado de análise da resistência à mudança e o instrumento de pesquisa (questionário) foi validado. De maneira geral, as relações do modelo de mensuração não foram suportadas pelos dados e o modelo só não foi rejeitado para as relações entre as variáveis *consistência* e *conclusão* e entre *moderadores individuais* e *moderadores situacionais*, o que significa que as reações dos indivíduos diante da mudança só são refletidas pelas suas atitudes (consistência). Esse resultado é importante pois significa que os gestores da mudança devem ficar atentos ao primeiro contato do indivíduo com a proposta de mudança, pois o processamento inicial que o indivíduo faz após esse primeiro contato é o elemento do modelo que mais vai impactar na sua resposta. Além disso, pelos resultados infere-se que os elementos pesquisados do contexto organizacional e das características individuais não influenciam efetivamente o processo como um todo, indo contra a literatura sobre mudança organizacional. Mas é necessário admitir a presença de outros fatores e/ou outras variáveis que podem intervir nas relações entre os constructos e explicar a ocorrência do comportamento individual diante da mudança. A maior contribuição com esse trabalho foi a construção de uma ferramenta mais integrada para a análise da resistência à mudança mediante a formulação e a validação de um instrumento de coleta de dados, com vistas a contribuir para a teoria organizacional e motivar novos estudos considerando-se os resultados alcançados.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional no setor público e Resistência à Mudança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Passos da Mudança Organizacional proposto por Kurt Lewin	20
Figura 2	Modelo de Resistência individual à Mudança	40
Figura 3	Espectro de comportamentos possíveis diante de uma Mudança	45
Figura 4	Esquema Analítico do Processo de Resistência à Mudança	77
Figura 5	Abrangência do modelo estrutural e de mensuração	86
Figura 6	Modelo de Pesquisa Refinado	137
Figura 7	Modelo estrutural para grupo Formal	141
Figura 8	Modelo estrutural para grupo Informal	142
Quadro 1	Perspectivas de Análise Organizacional por temas prioritários de análise .	22
Quadro 2	Pressupostos e Contra-Pressupostos das Proposições Clássicas sobre Resistência à Mudança	29
Quadro 3	Principais Barreiras à Mudança Organizacional	31
Quadro 4	Diferenças básicas entre Empresas Privadas e o Setor Público	47
Quadro 5	Fatores que dificultam a Mudança no Setor Público.....	54
Quadro 6	Operacionalização das Fontes de Informação	79
Quadro 7	Operacionalização da Resposta Inicial	80
Quadro 8	Operacionalização da etapa de Conclusão	81
Quadro 9	Operacionalização dos Moderadores Situacionais	82
Quadro 10	Operacionalização dos Moderadores Individuais	83
Tabela 1	Mudanças Organizacionais ocorridas na Organização Alfa, nos últimos 2 dois anos, que mais impactaram no trabalho dos servidores	94
Tabela 2	Idade dos respondentes	102
Tabela 3	Estado Civil dos respondentes	103
Tabela 4	Renda Familiar Bruta em reais	104
Tabela 5	Tempo de trabalho no Cargo Atual	105
Tabela 6	Número de Horas Trabalhadas por dia	106
Tabela 7	Nível Educacional Alcançado	109
Tabela 8	Reações à Mudança de acordo com o Nível Educacional	111
Tabela 9	Tempo de Serviço na Organização Alfa	113
Tabela 10	Reações à Mudança de acordo com o Tempo de Serviço	113
Tabela 11	Divisão da amostra segundo o Local de trabalho	116
Tabela 12	Reações à Mudança de acordo com o Nível Hierárquico	117

Tabela 13	Reações à Mudança de acordo com a ocupação de Cargo de Chefia	119
Tabela 14	Reações à Mudança de acordo com o Apostilamento	120
Tabela 15	Frequência com que foi convidado a participar, de alguma forma, da elaboração da mudança	121
Tabela 16	Frequência com que as sugestões sobre a mudança foram acatadas	122
Tabela 17	Resultados do Alfa de Cronbach	124
Tabela 18	Confiabilidade Composta dos constructos	125
Tabela 19	Teste Q^2 – <i>Goodness of fit</i>	128
Tabela 20	Jackknifing para indicador	130
Tabela 21	Variância explicada da amostra	131
Tabela 22	Jackknifing para coeficientes de caminho	132
Tabela 23	Confiabilidade e Validade dos constructos e indicadores do Modelo	134
Tabela 24	Constructos finais da pesquisa	136
Tabela 25	Interpretação dos escores e dos intervalos das escalas do questionário	138
Tabela 26	Análise descritiva dos dados do questionário	139

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Mudança Organizacional	19
2.1.1	Panorama geral dos estudos sobre Mudança Organizacional	19
2.1.2	Conceito, tipos e alvos da Mudança Organizacional	22
2.2	Resistência à Mudança	25
2.2.1	Desenvolvimento e atualidade do tema Resistência à Mudança	26
2.2.2	Causas da Resistência	30
2.2.2.1	Barreiras Individuais.....	31
2.2.2.2	Barreiras Organizacionais.....	33
2.2.3	Processo de Resistência Individual à Mudança	37
2.2.4	Reações possíveis diante da Mudança	44
2.3	Mudança Organizacional no Setor Público	46
2.3.1	Especificidades do Setor Público	47
2.3.2	Mudança Organizacional no Setor Público	49
2.3.3	A Cultura Organizacional do Setor Público como fator de Resistência	54
2.3.4	Reformas da Administração Pública Brasileira	58
2.3.5	A atual reforma da Administração Pública Mineira	65
3	ESTRUTURAÇÃO METODOLÓGICA	69
3.1	Técnicas e instrumentos de coleta dos dados	71
3.2	População e amostra	73
3.3	Sistematização da pesquisa	75
3.4	Caracterização e operacionalização dos construtos	78
3.4.1	Estágio 1: Exposição à Mudança ou Inovação	78
3.4.2	Estágio 2: Resposta inicial	79
3.4.3	Estágio 3: Conclusão	80

3. 4. 4	Moderadores individuais e situacionais	81
3. 5	Tratamento e análise dos dados	83
3. 5. 1	Análise Qualitativa	84
3. 5. 1	Análise Quantitativa	84
3. 6	Modelagem de Equações Estruturais	86
3. 7	Hipóteses de Pesquisa	89
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS	91
4. 1	Análise dos dados qualitativos da pesquisa	91
4. 1. 1	A Organização Alfa	91
4. 1. 2	Mudanças recentes na Organização Alfa	93
4. 1. 3	Perfil da amostra	101
4. 1. 3. 1	Sexo, idade, Estado civil e número de filhos dos respondentes	102
4. 1. 3. 2	Renda familiar bruta em reais	103
4. 1. 3. 3	Tempo de serviço no cargo atual	104
4. 1. 3. 4	Número de horas trabalhadas por dia	105
4. 1. 3. 5	Ocupação de outro emprego ou atividade remunerada	106
4. 1. 3. 6	Frequência do convívio social	107
4. 1. 3. 7	Frequência com que o servidor vem pensando em pedir demissão	108
4. 1. 4	Análise das reações à mudança segundo características demográficas da amostra	108
4. 1. 4. 1	Nível educacional alcançado	109
4. 1. 4. 2	Tempo de serviço na Organização Alfa	112
4. 1. 4. 3	Local de trabalho	116
4. 1. 4. 4	Ocupação de cargo de chefia	118
4. 1. 4. 5	Apostilamento	119

4. 1. 4. 6	Participação dos servidores no planejamento da mudança	120
4. 2	Validação do instrumento de pesquisa quantitativo	123
4. 2. 1	Confiabilidade dos constructos	124
4. 2. 2	Unidimensionalidade dos constructos	126
4. 2. 3	Validação dos constructos	127
4. 2. 4	Síntese da confiabilidade e da validação dos dados do modelo	133
4. 2. 5	Modelo de pesquisa refinado	136
4. 3	Análise das variáveis de pesquisa e suas relações	137
4. 3. 1	Análise descritiva das variáveis de pesquisa	138
4. 3. 2	Análise do Modelo de pesquisa	140
4. 3. 2. 1	Análise dos indicadores	142
4. 3. 2. 2	Análise individual das relações entre as variáveis e seus constructos	143
4. 3. 2. 3	Análise da relação entre as variáveis	143
4. 3. 3	Verificação das hipóteses	145
5	CONCLUSÕES.....	148
5. 1	Considerações finais sobre os resultados	148
5. 2	Contribuições da pesquisa	155
5. 3	Limitações da Pesquisa	155
5. 4	Recomendações	157
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
7	ANEXOS.....	164
7. 1	ANEXO A: Organograma da Organização Alfa	164

8	APÊNDICES	165
8.1	APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas preliminares para a compreensão global da mudança organizacional e do contexto organizacional.....	165
8.2	APÊNDICE B: Roteiro de entrevistas para o aprofundamento dos elementos de pesquisa.....	166
8.3	APÊNDICE C: Questionário	167
8.4	APÊNDICE D: Carta de apresentação do questionário aos funcionários das áreas pesquisadas	173
8.5	APÊNDICE E: Correspondência entre os construtos da pesquisa e o questionário	174
8.6	APÊNDICE F: Especificação do modelo a ser estimado	178
8.7	APÊNDICE G: Confiabilidade Composta dos constructos	179
8.8	APÊNDICE H: Cargas Fatoriais dos constructos	181
8.9	APÊNDICE I: Questionário de pesquisa refinado	182

1 INTRODUÇÃO

Com o presente trabalho tem-se como objetivo principal compreender as **relações** existentes entre as atitudes individuais diante da mudança (consistência), comportamentos individuais manifestados diante dessa (conclusão) e barreiras individuais e situacionais (moderadores individuais e situacionais do processo de resistência à mudança, com base em um enfoque individual de análise dos funcionários de um órgão do Setor Público de Minas Gerais, diante de um processo de transformação.

Na atualidade, o tema Mudança Organizacional é obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores devido às pressões crescentes que as organizações estão sofrendo por mudança, tanto pressões internas quanto externas (NOGUEIRA, 1991; FEUERSCHÜTTER, 1997). Na literatura científica, esse tema está em alta em todo o mundo (SCHOMMER, 2003), sendo muito debatido e campo fecundo para o surgimento de enfoques diversos e abordagens heterogêneas, o que torna a tarefa de abordar Mudança Organizacional desafiadora e fascinante. Mas, apesar da grande quantidade de pesquisas sobre o assunto, em pesquisas recentes, verificou-se que ainda há uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas em situação de funcionamento organizacional bem-sucedido (MACHADO-DASILVA e FERNANDES, 1998; WOOD e CALDAS, 1995).

Um aspecto relevante das novas abordagens sobre Mudança Organizacional é o reconhecimento de que os indivíduos não são passivos, tendo merecido atenção pesquisas sobre as causas, formas e processos de resistência à mudança. Essa é normalmente apontada como a principal causa do fracasso na implantação das mudanças. Segundo Hernandez e Caldas (2001), a resistência à mudança é um dos tópicos mais estudados no campo organizacional e uma das maiores barreiras apontadas para o sucesso das mudanças organizacionais. Apesar disso, o que se observa, segundo esses autores, como o único resultado concreto dessas pesquisas é a proposição de diversas "receitas" com vistas ao tratamento e à superação das resistências. Desse modo, surge a impressão de que já se sabe tudo sobre o assunto. Mas pode-se perceber que os modelos predominantes de resistência e as várias "receitas" recomendadas para lidar com ela são questionáveis na medida em que a resistência ainda é uma das maiores barreiras ao sucesso das transformações organizacionais.

Em um momento em que o tema Mudança ganha espaço na abordagem institucional dos estudos organizacionais, a realização de estudos que tenham como objeto de estudo as recentes transformações na gestão pública brasileira parece oportuna (SCHOMMER, 2003). A gestão pública não está isenta de pressão por mudança com, vistas ao alcance de maior capacidade competitiva, e ao aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias (XAVIER e DIAS, 2002). Ela passa, desde a década de 1980, um intenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do País e da Reforma do Estado.

As mudanças nas práticas políticas e organizacionais exigem novos arranjos organizacionais e isso traz à luz a questão sobre os possíveis pontos de aproximação entre os estudos organizacionais e a gestão pública. O maior debate sobre as mudanças organizacionais no Setor Público concentram-se em pesquisas sobre estratégia e finanças, havendo carência de estudos na área de Recursos Humanos, principalmente sobre o processo de mudança nesse setor (BAUMANN, 1999). Essa carência deve ser suprida pois, experiências anteriores de mudança em países como a França e os Estados Unidos mostraram que o apoio dos servidores é fundamental para a concretização das mudanças (PIETRO, 2001, CUNHA JÚNIOR, 2004). Sem a participação dos servidores, o trabalho e o dinheiro são desperdiçados, porque são eles que concretizam e perpetuam as mudanças. É preciso lembrar que o fracasso e a descontinuidade dos processos de reformas públicas levam a custos sociais elevados, tornando mais relevante a compreensão dos fatores que podem prejudicar esses processos, como a resistência à mudança.

Tendo como “pano de fundo” esse contexto, nessa pesquisa foram estudadas as relações existentes entre as atitudes individuais diante da mudança (consistência), comportamentos individuais manifestados diante dela (conclusão) e barreiras individuais e situacionais (moderadores individuais e situacionais) do processo de resistência à mudança. O modelo hipotético (teórico) de pesquisa foi baseado no Modelo de Resistência Individual à mudança proposto por Hernandez e Caldas (2000, 2001) e teve como suporte os modelos de Judson (1980), para a definição dos comportamentos diante da mudança e de Baron e Greenberg (1989), para a definição dos moderadores individuais e situacionais, denominadas no modelo original destes autores de barreiras individuais e organizacionais à mudança. A análise dessas relações foi realizada diferenciando-se dois grupos: o que teve como fonte primordial de

informações sobre a mudança as fontes formais e aqueles que tiveram nas fontes informais as maiores informações sobre a mudança. Segundo o modelo analítico adotado nessa pesquisa, a fonte de informação é o primeiro passo do processo de resistência e pode determiná-lo; daí a necessidade de verificar as diferenças manifestadas por esses dois grupos.

O problema que orientará essa pesquisa é: **Quais são as relações existentes entre os constructos: consistência, conclusão, moderadores individuais e moderadores situacionais do processo de resistência à mudança com base em um modelo hipotético (teórico) de pesquisa?**

Para efeito da resolução do problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral dessa Dissertação identificar as relações existentes entre as atitudes individuais diante da mudança (consistência), dos comportamentos individuais manifestados nessa conclusão) e dos moderadores individuais e situacionais (barreiras individuais e situacionais) do processo de resistência à mudança dos funcionários de uma organização pública do Estado de Minas Gerais diante de um processo de reestruturação.

Os objetivos específicos com esse trabalho podem ser sintetizados em:

- a) definir critérios e compor um modelo integrado de análise da resistência à mudança;
- b) compor um instrumento de coleta de dados (questionário);
- c) validar o instrumento de pesquisa;
- d) identificar as relações entre as atitudes e os comportamentos individuais diante da mudança;
- e) identificar as relações entre as barreiras organizacionais à mudança e os comportamentos individuais diante da mudança;
- f) identificar as relações entre as barreiras individuais à mudança e os comportamentos individuais diante da mudança;

- g) identificar as relações entre as barreiras individuais à mudança e as atitudes diante da mudança;
- h) identificar as relações entre as barreiras organizacionais à mudança e as atitudes diante da mudança;
- i) identificar as relações entre as barreiras organizacionais e as barreiras individuais à mudança;
- j) identificar as diferenças das relações existentes entre os grupos que tiveram como fontes principais de informação as formais e informais.

Para alcançar esses objetivos, foi realizado um estudo de caso, utilizando-se metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, viabilizada por meio de análise de conteúdo e equações estruturais, que serão detalhadas nos capítulos relativos à estruturação metodológica.

Tendo sido realizada uma breve contextualização do propósito desse trabalho e apresentados o problema de pesquisa e os seus objetivos, passa-se a abordar, nos parágrafos seguintes, as justificativas das escolhas do pesquisador, ou seja, resistência à mudança, sob um enfoque individual, e mudança organizacional no Setor Público, culminando na justificativa de pesquisar o Estado de Minas Gerais.

Em se tratando da escolha de estudar o processo de resistência à mudança, a sua grande justificativa repousa na constatação de que a compreensão do processo de resistência à mudança passa, no contexto atual, a ser essencial para a seleção da maneira mais apropriada de gerenciar a mudança e na escolha e confecção de uma estratégia de mudança bem-sucedida. Apesar da importância do tema e da grande quantidade de pesquisas e teoria sobre esse, constatou-se na revisão bibliográfica que há falta de estudos esclarecedores sobre resistência à mudança, apontando para a necessidade de se compreender melhor o seu processo. Além disso, há uma carência no que diz respeito à operacionalização do fenômeno de resistência à mudança (MÜLLER e VIEIRA, 1999). Em recente revisão sobre o tema, Hernandez e Caldas (2001) atestaram que

[...] a despeito de todos os conhecimentos sobre resistência à mudança, nós, na verdade, não sabemos muita coisa sobre o que ela é, suas causas, quando é mais provável que aconteça, o efeito que pode (ou não) produzir em esforços de transformação ou os métodos que podem existir para lidar com ela. Estudos recentes sugerem que ainda há muito a ser feito para entendermos apropriadamente o fenômeno de resistência à mudança (p. 32).

O enfoque individual adotado para a análise da resistência à mudança é uma alternativa às críticas à visão estreita e comportamental predominante nos estudos sobre resistência à mudança, que encara o homem como um simples recipiente dos determinantes ambientais das mudanças e que, sendo assim, reagiriam de maneira semelhante às contingências situacionais, negando a existência de um mundo interior ao indivíduo (SILVA e VERGARA, 2003). É importante destacar que, apesar da importância do contexto organizacional onde a resistência se manifesta, o fenômeno é único e individualizado, e depende fortemente dos valores individuais (MOURA, 2002).

Apesar da constatação da importância da análise das reações individuais na compreensão do processo de mudança organizacional, muitos dos textos tratam o tema sob a ótica do planejamento e da estratégia da mudança como os caminhos para o sucesso da mudança e a superação das resistências (SILVA e VERGARA, 2003). Essa constatação torna-se mais visível ao se observar as pesquisas sobre Mudança Organizacional no Setor Público. Nesse, há ainda pouca compreensão a respeito da dinâmica de mudança (BORENSTEIN e CUNHA, 1999) e a resistência ainda é encarada como um problema secundário. Nesse contexto, é fundamental que os estudos sobre mudança, principalmente no Setor Público, superem o enfoque funcionalista baseado em estratégias, processos e tecnologias, reconhecendo o papel da dimensão social para o sucesso e o fracasso das mudanças (SILVA e VERGARA, 2003).

Em relação ao estudo do Setor Público, existe a necessidade de compreensão do processo de mudança nesse tipo de organização, que vem sofrendo cada vez mais pressão para a mudança no sentido de alcançar maior agilidade e eficiência, o que implica mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas (XAVIER e DIAS, 2002). No entanto, as suas peculiaridades administrativas como, por exemplo, a lentidão das decisões e estabilidade ocupacional levam a uma tendência maior de manutenção do *status quo*.

No que diz respeito ao Estado de Minas Gerais, a escolha é apropriada devido ao processo de reforma em curso no Estado dentro do chamado “Choque de Gestão”, criado pelo Governo de Minas Gerais. Em relação às transformações ocorridas em Minas, os servidores apresentam papel fundamental no seu sucesso, pois, somente com um esforço coletivo da sociedade, do governo e dos servidores, os resultados esperados serão alcançados (CUNHA Jr, 2004). A importância da adesão e apoio dos servidores leva à relevância de pesquisar as suas efetivas reações às transformações ocorridas. Em termos teóricos, não obstante a farta literatura sobre Mudança Organizacional, são limitadas as investigações sobre os fatores de resistência nos contextos de transformação dos órgãos públicos.

A construção de um esquema analítico sobre resistência à mudança será um passo adiante na tentativa de compreensão da dinâmica da resistência nesse setor, pois os modelos conceituais de análise são limitados e não possuem instrumentos formatados de pesquisa. Assim, a maior contribuição com esse trabalho será a construção de uma ferramenta mais integrada para a análise da resistência à mudança mediante a formulação e da validação de um instrumento de coleta de dados, com vistas a contribuir para a teoria organizacional e motivar novos estudos baseando-se nos resultados alcançados.

Não se pode generalizar esse estudo para todo o setor público mas, a compreensão do processo de resistência à mudança no Setor Público pode trazer, na prática, contribuições relevantes para o apoio na implementação de mudanças e inovações de forma efetiva nessas organizações. Os conhecimentos adquiridos poderão ser usados de forma a minimizar conflitos, resistências e dificuldades na implantação de mudanças significativas nos órgãos públicos.

Para tanto, nesse trabalho, é apresentada, no Capítulo 2, a fundamentação teórica que sustenta a análise da pesquisa. Essa realiza um sucinto delineamento do desenvolvimento dos estudos sobre *mudança organizacional* e da atualidade sobre o tema. Posteriormente, aborda-se a concepção teórica sobre *resistência à mudança*, perpassando os assuntos que constituirão o modelo analítico sobre o tema. O capítulo se finaliza com uma reflexão sobre o *Setor Público*, suas especificidades e a apresentação do Choque de Gestão do Estado de Minas Gerais.

A Estruturação Metodológica é evidenciada no Capítulo 3, com a apresentação da metodologia de trabalho, das técnicas e instrumentos de coleta de dados, da amostra, do

tratamento e análise dos dados, da sistematização da pesquisa e a caracterização e da operacionalização dos construtos.

No Capítulo 4, são mostrados os resultados obtidos na pesquisa e, finalmente, no Capítulo 5, são apresentadas as conclusões à luz da teoria de Mudança Organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A necessidade de Mudança Organizacional e, conseqüentemente, da sua compreensão, não é um fenômeno novo. Mas, segundo os autores Wood Jr, Curado e Campos (1994), as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional são diferentes das mudanças que ocorriam no passado, em que predominava um confortável padrão de continuidade

A condução de uma Mudança Organizacional leva a um processo que não é nem tranqüilo e nem seguro, com vistas aos alcances dos resultados desejados. É um processo muito mais complexo do que nos indicaria uma visão simplista de planejamento-ação. Muitas vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo (MOTTA, 1997) e seria bem mais fácil realizar um trabalho de mudança, se as pessoas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la. Mas essa aceitação é um processo complexo na medida em que conduzir a mudança é, segundo Motta (1997), gerenciar o *gap* entre a percepção da realidade vivida e a proposta de mudança. A percepção humana a respeito das mudanças e as suas reações a essa, reativas e proativas, tornam-se assim variáveis intervenientes na sua implementação e no seu resultado (FONSECA, 2000; VASCONCELOS, 1993).

Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera-se uma percepção de ameaça do *status quo* à situação já organizada e segura da pessoa. Essa percepção de ameaça provoca um desequilíbrio interno que quase sempre deflagra certas reações imediatas para restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Dessa forma, o gerenciamento da mudança envolve a compreensão do contexto organizacional, assim como a capacidade de agir, mobilizar recursos e superar resistências.

Mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto, como as que normalmente ocorrem no Setor Público, não são consensuais e geram pouco comprometimento. Ademais, por produzirem efeitos rápidos, são quase sempre traumáticas, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até boicotes (FONSECA, 2000). Isso leva a um desafio em relação à compreensão do processo de transformação que o Estado de Minas Gerais vem passando do ponto de vista humano, de modo que as mudanças não signifiquem apenas uma mudança mecanicista e com foco limitado de análise.

É necessária a compreensão dos assuntos citados considerando-se o delineamento de um arcabouço teórico, que servirá como base para a análise da resistência à mudança. Sem pretender ter esgotado a literatura, tarefa para muitos anos de pesquisa, nesse trabalho são perpassados os assuntos que tangem, fundamentalmente, à mudança organizacional e à resistência à mudança, sendo de maior relevância a mudança no Setor Público e a resistência individual à mudança. O referencial teórico é iniciado introduzindo as referências de mudança organizacional, dando uma visão geral sobre o assunto. Posteriormente, passa-se para os modelos de resistência à mudança, com ênfase aos que darão sustentação para a pesquisa. Termina-se o referencial teórico tratando das singularidades do Setor Público, que servirão para contextualizar o setor alvo da pesquisa e possibilitar a compreensão da resistência à mudança nesse tipo de setor.

2. 1. Mudança Organizacional

Nessa seção procurar-se-á traçar um panorama geral sobre o tema Mudança Organizacional, discorrendo primeiramente sobre as origens e atualidades do tema e, posteriormente, traçando os conceitos, tipos e alvos das mudanças nas organizações. A grande dificuldade que surge nesse sentido é a construção de um corpo teórico coerente dentro desse universo teórico multifacetado (WOOD, 1992). O cientista deve então assumir que a sua teoria é parcial e seletiva no que diz respeito à realidade. Sem dúvida, um dos únicos pontos de convergência dos autores sobre Mudança Organizacional é a constatação de que as mudanças tornaram-se parte da rotina de nossa sociedade e de nossas organizações. São raras as organizações que não estejam passando ou que não passaram por processos de mudança, com fins para manter, na maioria das vezes, a sua competitividade no mercado, como também para garantir a sua sobrevivência (FONSECA, 2000). Para Hersey e Blanchard (1977), a mudança de algumas ou de todas as variáveis organizacionais é o único caminho para a eficiência. Nesse contexto instável e dinâmico, as mudanças tornam-se a única certeza das organizações (VERGARA e PINTO, 1998).

2. 1. 1 Panorama geral dos estudos sobre Mudança Organizacional

A evolução das formas assumidas para a realização das mudanças organizacionais e, conseqüentemente, os estudos sobre o tema, desenvolveram-se em quatro momentos distintos, às vezes sobrepostos. Para Xavier e Dias (2002, np), elas passaram de um enfoque estrutural,

passando a focar mudanças nas pessoas e suas relações. Em seguida, o ambiente passou a ser valorizado e, por último, os processos de qualidade e produtividade tornaram-se relevantes.

Kurt Lewin é o pioneiro no estudo sobre Mudança Organizacional, especificamente no que se refere a mudanças planejadas, em meados da década de 40, influenciando vários pesquisadores nas décadas seguintes. O desenvolvimento pelo autor de um modelo de três estágios - descongelamento, mudança e recongelamento - do processo de mudança na década de 50 forneceu uma base para a compreensão da Mudança Organizacional na época e influenciou diversos outros autores, cujas obras deram início ao movimento de mudanças planejadas nos anos sessenta (SOUZA, 1994). Ele desenvolveu um modelo de três estágios que, a respeito da sua simplicidade, oferece uma boa maneira de identificar alguns fatores que fazem com que as pessoas se inclinam a mudar seu comportamento, promovendo assim a potencialidade para uma mudança saudável. De acordo com esse modelo, o primeiro estágio é o *descongelamento*, que se baseia no reconhecimento do presente estado do negócio como indesejável e da necessidade de mudança. A realização da mudança passa a ser vista como uma necessidade diante de uma série crise organizacional, ou, simplesmente, torna-se reconhecível que a condição corrente está inadequada. Depois do descongelamento, a *mudança* acontece. Esse estágio ocorre quando há algumas tentativas de fazer uma transformação para o alcance de uma forma de realizar o trabalho mais desejável para a organização e para as pessoas. Finalmente, o estágio de *recongelamento* ocorre quando as mudanças implantadas são incorporadas no pensamento dos empregados e nas operações organizacionais. Conseqüentemente, as novas atitudes e comportamentos tornam-se um novo e duradouro aspecto do sistema organizacional. Na FIG 1 verifica-se um sumário dos três passos do processo de mudança individual.

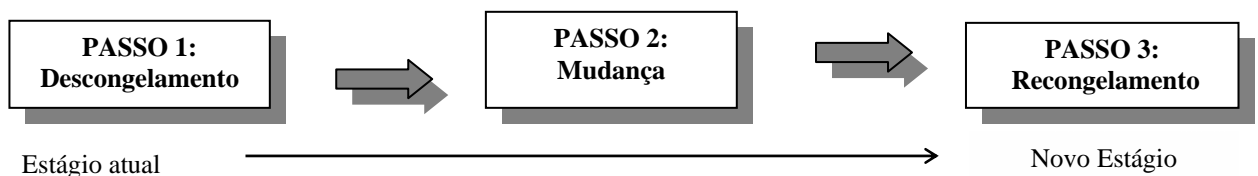


FIGURA 1: Passos da Mudança Organizacional proposto por Kurt Lewin
Fonte: BARON; GREENBERG, 1989, p. 563.

Becharad (1972) aponta a década de 50 como a "década da explosão" e considera as explosões do conhecimento, tecnológica, das comunicações e econômica como as principais forças para a mudança. Além do ambiente dinâmico geral, o ambiente empresarial se tornou diferente, sendo a internacionalização dos mercados, a vida mais curta dos produtos, a crescente importância do marketing, as relações de linha de "staff", as participações múltiplas, a natureza mutável do trabalho, os valores em mutação e as novas estratégias administrativas exemplos de algumas mutações que estavam acontecendo naquela década. A velocidade das inovações e a necessidade de adaptação organizacional a um contexto em crescente transformação levavam à necessidade de desenvolvimento de uma boa teoria sobre mudança (BENNIS, 1976).

Numerosas teorias apareceram nessa época dentro do campo de "Desenvolvimento Organizacional" - DO. Esse se fundamentava em uma tentativa de mudança planejada de longo prazo, abrangente no que diz respeito à totalidade da organização e que se utilizava dos conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento para resolução de problemas relacionados com as exigências ou necessidades da organização, aumentando a sua eficiência e a eficácia. Nesse momento, o problema fundamental que ocupava os administradores mais progressistas era como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa às exigências em mutação.

Atualmente, as teorias sobre a Mudança Organizacional são complexas e de difícil apreensão devido à variedade de dimensões organizacionais e perspectivas de análise. Motta (1997) examina os diferentes modelos conceituais de análise organizacional, sintetizados no QUADRO 1. Em se tratando da relação dessas perspectivas com a mudança organizacional, pode-se acrescentar que a perspectiva adotada pelo agente de mudança determinará o modelo cognitivo usado para definir as estratégias e as alternativas de ação. Na presente abordagem, a perspectiva que será o foco de análise é a humana. Essa perspectiva vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos, que serão os centros primordiais de nossa atenção.

QUADRO 1

Perspectivas de Análise Organizacional por temas prioritários e unidades de análise

PERSPECTIVA	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGICA	interfaces da organização com o meio ambiente	decisão (interfaces ambientais)
ESTRUTURAL	distribuição de autoridade e responsabilidade	papéis e status
TECNOLÓGICA	sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
HUMANA	motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	valores e hábitos compartilhados coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: MOTTA, 1997, Cap 3.

Na abordagem adotada, o padrão de inferência sobre a Mudança Organizacional inclui a noção de que, para se mudar a organização, é necessário mudar atitudes, comportamentos e as formas de participação dos indivíduos na empresa. É nesse nível de análise que se encontram muitas facetas importantes para a análise da resistência à mudança. Mas, é importante salientar que qualquer tipo de Mudança Organizacional carrega em seu bojo todas as seis perspectivas de análise e que a adoção de uma perspectiva de análise não exclui as outras, que deverão ser, em maior ou menor grau, abordadas para a maior completude de análise. Nesse sentido, a perspectiva cultural fornecerá relevante auxílio na compreensão da resistência à mudança no Setor Público, visto que o seu conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados são singulares e interferem diretamente no seu processo de mudança, constituindo barreiras organizacionais a ela, que serão também englobadas no instrumento de coleta de dados.

2. 1. 2 Conceito, tipos e alvos da Mudança Organizacional

Após a definição da perspectiva de análise a ser utilizada nesse trabalho, o próximo passo deve ser o esclarecimento do conceito de Mudança Organizacional que será adotado. Segundo Lobos (1979), há uma grande confusão semântica e conceitual sobre o tema, havendo mistura com o conceito de Desenvolvimento Organizacional. Como objetivo de não confundir o entendimento do leitor, apresentando as várias definições sobre Mudança Organizacional e as

comparações entre elas, opta-se por apresentar apenas um conceito, concordante com o modelo de Motta (1997), apresentado acima e suficientemente claro e abrangente para os propósitos dessa pesquisa.

De acordo com a definição adotada, Mudança Organizacional: "[...] é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização" (WOOD Jr., CURADO e CAMPOS, 1994, p. 64). Partindo dessa conceitualização, uma mudança pode ser:

♦ **quanto à natureza:** relacionada a qualquer característica da organização, podendo ser subdividida em:

- mudanças estruturais: relacionada com organogramas, funções e tarefas;
- mudanças estratégicas: relacionada a mercados-alvo e foco;
- mudanças culturais: relacionadas a valores e estilos de liderança;
- mudanças tecnológicas: relacionadas a processos e métodos de produção;
- mudanças de recursos humanos: relacionadas a pessoas e políticas de seleção e formação.

♦ **quanto à relação da organização com o ambiente,** podendo ser subdividida em:

- mudança reativa: resposta a mudanças ocorridas no ambiente organizacional;
- mudança voluntária: antecipação da mudança baseada em expectativas.

♦ **quanto à forma de implementação:** reeducativa, coercitiva e racional.

Existem claramente na literatura várias outras possibilidades de análise do fenômeno Mudança Organizacional e uma grande variedade de determinantes para a mesma. Segundo algumas outras classificações, as mudanças podem ser ordenadas segundo: as fontes de mudança - interna ou externa - e a existência ou não de planejamento (BARON e GREENBERG, 1989); os tipos de mudança - naturais, reativas, evolutivas e revolucionárias (NAKAYAMA e BITENCOURT, 1998); quem concebe, implementa e recebe ou é afetado pelas mudanças; o objeto a ser mudado; a forma de implementação, entre outros (SOUZA, 1994).

Apesar de existirem diversas tipologias de Mudança Organizacional, parece haver uma aproximação de pensamento entre os autores de que as mudanças são geralmente centradas nas variáveis "tecnologia", "estrutura" e "pessoas" (NOGUEIRA, 1991; BARON e GREENBERG, 1989; ZANELA, MACADAR e SOARES, 1999). Embora a conceitualização adotada sobre mudança aponte claramente para outras possibilidades, essas três opções representam significativamente os alvos de mudanças e merecerão maior atenção. Antes de passar à explicação dessas variáveis, é importante lembrar que os esforços de Mudança Organizacional em algum dos alvos irá necessitar de mudanças, em maior ou menor grau, nos outros.

◆ **Mudanças na tecnologia:** Inicialmente, a maioria dos estudos organizacionais tinha como foco a questão tecnológica. Já no início do século XX, a administração científica preocupava-se com o aumento da eficiência da organização mediante estudos de tempos e movimentos. Hoje, as mudanças tecnológicas incluem principalmente a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, além da automação e da informatização para fazer face ao contexto competitivo. Motta (1997, p. 94) aponta que a mudança tecnológica envolve: "[...] alteração da tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais". A tecnologia, no sentido aqui atribuído, refere-se aos sistemas operacionais adotados, equipamentos, engenharia de processo e de produto, desenvolvimento de pesquisa, métodos de trabalho, etc..

◆ **Mudanças na estrutura organizacional:** A estrutura de uma organização define-se pela forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas. Segundo Zanela, Macadar e Soares (1999), a estrutura organizacional é um aspecto que vem sendo tema de estudo desde o primórdio dos estudos sobre as organizações. A partir de então, vários trabalhos científicos sobre o tema foram se somando, configurando uma sólida base de conhecimentos. Nos tempos mais remotos, buscava-se uma configuração estrutural absoluta, ou seja, uma forma estrutural que fosse ótima para todas as organizações. De acordo com Gonçalves e Machado-da-Silva (1999), até os primeiros anos da década de setenta, a literatura de mudança baseava-se predominantemente em projeto e redesenho organizacional. Falar em mudança e, principalmente, realizar mudança, significava mudar a estrutura. Na atualidade, a idéia predominante é a de contingência, baseada na idéia de que não existe uma estrutura única que seja adequada para todas as organizações. Os fatores que determinam a estrutura organizacional incluem os fatores contingenciais internos e externos, próprios de cada

organização. Assim, mudanças de condições demandam mudanças estruturais. Atrás de uma aparente simplicidade, o conceito de estrutura organizacional traz na literatura diferentes perspectivas e abordagens.

◆ **Mudanças nas pessoas:** O processo de mudança nas pessoas ainda é bastante confuso. Segundo Silva e Vergara (1999), o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, não se encontra apenas em alterações políticas, procedimentos e estruturas, e sim na necessidade de promoção de novas formas de comportamento em indivíduos e equipes (SILVA e VERGARA, 1999, HERSEY e BLANCHARD, 1977). A pressuposição básica dos esforços de mudança nas pessoas é a de que a efetividade das organizações depende grandemente do comportamento das pessoas no trabalho. Esse alvo de mudança geralmente envolve mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomadas de decisões, e é nesse que se encontra o foco desse trabalho.

Discutir somente os tipos e alvos de determinada mudança gera um incompleto panorama de análise, pois muitas mudanças não alcançam a performance adequada devido a várias razões. Uma delas é a resistência à mudança, levando à necessidade de aprofundar nesse assunto, para a compreensão da mudança organizacional. Uma vez definido o enfoque a ser adotado, serão tratados aspectos que devem ser considerados para a realização desta pesquisa.

2.2 Resistência à Mudança

Na seção anterior, foram apresentadas algumas abordagens e pressupostos acerca da Mudança Organizacional. Retornando um pouco ao histórico do desenvolvimento dos estudos sobre esse tema, pode-se perceber que o homem passou a ocupar papel de destaque na transformação organizacional, como fator de sucesso ou fracasso das mudanças. Hoje, o indivíduo está no centro das mudanças organizacionais, pois "toda mudança parece exigir do indivíduo um certo grau de esforço no sentido de adaptar-se à nova situação" (NOGUEIRA, 1991). Desse modo, as reações dos indivíduos diante das mudanças, tanto reativas quanto proativas, tornaram-se essenciais nos estudos sobre Mudança Organizacional.

A seguir procurar-se-á focar a resistência à mudança como um dos possíveis comportamentos dos indivíduos diante do processo de mudança. Primeiramente, serão tratados o desenvolvimento e a atualidade do tema, passando às suas formas de manifestações, causas relacionadas e seu processo. Em especial, serão focados aqueles modelos relacionados ao presente estudo.

2. 2. 1 Desenvolvimento e atualidade do tema Resistência à Mudança

Traçando-se uma breve reflexão sobre a evolução dos estudos sobre Resistência à Mudança, é possível levantar alguns pontos importantes. Há algumas décadas, quando a Mudança Organizacional não era importante para a gestão, a oposição à mudança era considerada mínima e facilmente resolvida, pois era vista como um simples problema de insubordinação. Além disso, mesmo uma produtividade baixa já garantia a sobrevivência organizacional (MOTTA, 1997). A eficiência era vista como resultado da disciplina e a eliminação da resistência era alcançada pela submissão das pessoas à nova ordem.

A resistência à mudança foi assumindo maior importância à medida que a inovação passava a ser considerada fator de progresso. A visão de resistência somente como perturbadora da ordem e contestadora da autoridade passou a não servir mais ao contexto de grande competitividade e mudanças organizacionais, passando a ser focalizada como um fator determinado pelas características dos indivíduos envolvidos no processo.

A perspectiva que surgiu a partir daí era uma perspectiva benevolente, em contraste com o rigor anterior. Essa ainda era uma visão muito limitada sobre resistência, que era considerada como uma questão de gosto pessoal, comodismo e apego às condições existentes. Era algo que podia ser vencido pelas relações humanas e sob formas de diálogo, explicações e pequenas concessões.

O próximo passo na evolução acerca do tema foi o avanço para além das razões internas dos indivíduos. A resistência foi colocada no contexto dos interesses organizacionais e considerada presente em todas as decisões como forma de manifestar oposição, bloquear ou retardar as mudanças ou propor alternativas.

Kurt Lewin¹ (1947) é um importante representante dos estudos sobre resistência à mudança, sendo essa expressão creditada a ele (HERNANDEZ e CALDAS, 2000). Para esse autor, as organizações estariam em um equilíbrio quase estacionário, sofrendo a influência de um conjunto de forças opostas que seriam de mesma intensidade. Essas forças opostas e iguais manteriam o sistema em equilíbrio ao longo do tempo mas, esse processo de equilíbrio das forças não ocorreria de forma constante, mostrando flutuação em volta de um determinado nível. Quando uma das forças superasse as outras em intensidade, o sistema seria deslocado para um novo patamar e assim ocorreria a mudança. Nesse contexto, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um grupo ou de um indivíduo de se opor a essas forças sociais que levariam o sistema a deslocar-se para um novo patamar de equilíbrio. Nesse modelo, tanto os indivíduos quanto os grupos seriam pontos de aplicação e de resistência às forças sociais e o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão grupal. A cultura seria o elemento que permitiria maior ou menor adesão aos padrões do grupo, de modo a exigir uniformidade do comportamento dos seus elementos e permitir mais ou menos a expressão da resistência individual. As idéias lançadas por Lewin são tanto antigas quanto novas, na medida em que influenciaram e continuam influenciando a literatura que se seguiu a partir daí.

Nas décadas de 60 e 70, o tema continuou despertando interesse, sendo a época de discussão mais fértil sobre o assunto. As duas décadas que se seguiram foram de relativo silêncio acadêmico, tendo o tema recentemente voltado a ser estudado como objeto de pesquisa científica².

É preciso destacar que, para um agente de mudança, a resistência à mudança é vista como uma obstrução. De um ponto de vista mais amplo, ela é um importante meio de preservação que permite a continuidade de personalidades, instituições, civilizações e culturas. Seguindo essa linha de raciocínio, Klein (1969) afirma que a auto-estima e o senso de autonomia e competência formam a integridade do indivíduo, que é baseada numa visão da realidade que é pouco sustentável. Quando mudanças ocorrem, o indivíduo é obrigado a confrontar o fato com as suas velhas concepções e esse percebe que elas não se ajustam completamente à realidade, surgindo dissonância entre o passado e as presentes observações. Em alguns casos,

¹ LEWIN, Kurt. *Frontiers in Group Dynamics*. Human Relations, 1947.

² Para revisão ver DENT, E. B. e GOLDBERG S. G. "Challenging 'Resistance to Change'". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), p. 25-41.

abandonar as “verdades eternas” pode resolver a dissonância, mas a integridade poderá diminuir. Apesar de irracional, a resistência à mudança que ocorre nesses casos é um meio de defesa da auto-estima, autonomia e competência.

Devido à multiplicidade teórica sobre o assunto, é fundamental definir o conceito de resistência à mudança que será adotado no presente trabalho. Com o objetivo de formar um conceito de resistência à mudança adequado aos nossos propósitos, será necessário recorrer a dois autores. O conceito de resistência à mudança no contexto organizacional é entendido como sendo um comportamento que tem como objetivo a proteção do indivíduo dos efeitos de uma real ou imaginária modificação (NOGUEIRA, 1991), constituindo-se de qualquer comportamento que objetiva a manutenção do *status quo* em resposta a uma pressão para modificá-lo (HERNANDEZ E CALDAS, 2001). O indivíduo apresentará então sinais de resistência a qualquer mudança que não corresponda às suas expectativas, visto que a sua integração com a organização dependerá da percepção que o indivíduo tem da mudança (LOBOS, 1979).

Apesar de já definido o conceito de resistência a ser adotado, é enriquecedor para o trabalho apresentar brevemente as idéias de outros autores sobre o assunto pela sua relevância teórica e importância na formulação dessa pesquisa. Para Argyris (1999), a resistência à mudança pode ser considerada como rotinas organizacionais defensivas, que dificultam ou impedem a mudança e a aprendizagem organizacional. Essas consistiriam em manifestações inconscientes, com maior incidência no nível gerencial, podendo se manifestar por ações ou políticas que impedem indivíduos ou segmentos organizacionais de experimentar a mudança. Essa diferenciação na manifestação da resistência de acordo com o papel do indivíduo na mudança também é levantado por Judson (1980), que aponta quatro papéis importantes: criador da mudança, o gerente responsável pelo seu sucesso e fracasso finais, os supervisores de primeiro e segundo nível diretamente ligados aos problemas da sua execução e os especialistas de "staff" disponíveis para dar conselhos baseados em seus conhecimentos especializados. Esse autor aponta ainda uma diferença do impacto da mudança entre dois grupos diferentes de pessoas: as pessoas encarregadas da sua introdução e execução e aquelas pessoas que sofrem o impacto das suas conseqüências. Stanislawski e Stanislawski (1983) também assumem essa postura quando colocam que há uma diferença entre as razões individuais para a resistência à mudança entre as pessoas que têm poder de veto em relação à mudança e as que não o tem. Já Hernandez e Caldas (2001) assumem que a resistência à mudança é um

comportamento universal, que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados. Isto nos motiva a investigar se o fenômeno de resistência ocorre igualmente por toda a população da organização alvo dessa pesquisa ou se há diferenças significativas de acordo com sua posição hierárquica e o seu papel na mudança.

Hernandez e Caldas (2000, 2001) realizaram uma importante revisão crítica sobre o tema, que não pode passar despercebida nos estudos sobre resistência à mudança. Esse estudo tem como um dos seus objetivos principais confrontar as clássicas proposições sobre resistência, "frouxamente modeladas e praticamente não testadas" (p. 41), que foram rascunhadas no final da década de 40 e, a partir daí, difundidas nas décadas subseqüentes sem uma cuidadosa revisão. Os autores propõem contra pressupostos à proposições clássicas, que podem ser sintetizados no QUADRO 2.

QUADRO 2

Pressupostos e Contra Pressupostos da Proposições Clássicas sobre Resistência à Mudança

PRESSUPOSTOS	CONTRA-PRESSUPOSTOS
A resistência à mudança é um "fato da vida" e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante os processos de transformação	1. a) A resistência à mudança é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais. 1. b) Ao procurar evitar ou prevenir a resistência, agentes da mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência ou agravamento 1. c) Resistência é um comportamento definido por detentores de poder Quando são desafiados em seus privilégios ou proposições.
A resistência à mudança é nociva à organização	2. a) Resistência é um fenômeno saudável e positivo. 2. b) Resistência é utilizada como uma desculpa para justificar processos de mudança mal desenhados ou mal sucedidos.
Seres humanos são naturalmente resistentes à mudanças	3. a) Seres humanos anseiam por mudança, e tal necessidade comumente sobrepõe-se ao medo do desconhecido
Empregados são atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistir à mudança	4. a) (derivada da proposição original de Kurt Lewin) Resistência à mudança é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados.
Resistência à mudança é um fenômeno massificado	5. a) Resistência à mudança é tanto um fenômeno individual como é grupal - A resistência irá variar de um indivíduo para outro em função de fatores pessoais ou situacionais.

Fonte: HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 37.

Os autores acima defendem que não é possível derivar um modelo de estudo sobre resistência com base apenas nesses pressupostos questionáveis. Acrescentam ainda que se a resistência

continua sendo vista como uma das principais barreiras à mudança é porque "o modelo predominante é inadequado para captar sua complexidade e, conseqüentemente, incapaz de ajudar o desenvolvimento de estratégias coerentes para se prevenir ou se lidar com resistências" (2001, p. 41).

Para a construção do modelo analítico suficientemente abrangente para ser utilizado nessa pesquisa, é necessário discorrer nesse momento sobre três pontos importantes sobre resistência à mudança, sendo eles: causas, processo de resistência e comportamentos possíveis diante da mudança.

2. 2. 2 Causas da Resistência

Vários autores (JUDSON, 1980; STANISLAO e STANISLAO, 1983; SILVA e VERGARA, 2003) abordam o tema e levantam diversas variáveis causais da resistência que, como observaram Hernandez e Caldas (2001), não têm muita variação de um pesquisador para o outro. De um modo geral, os cientistas organizacionais têm reconhecido que a resistência à mudança possui origens em variáveis individuais e organizacionais (BARON e GREENBERG 1989; NOGUEIRA). Essa é uma separação arbitrária utilizada para facilitar a compreensão dos fatos, pois as forças do sistema social operam dentro dos indivíduos e suas personalidades individuais se combinarão para constituir o social.

Os autores apresentam várias origens ou causas dessas resistências, que muitas vezes apresentam taxonomias diferentes para significarem essencialmente as mesmas coisas. Nesse contexto, o modelo de causas da resistência proposto por Baron e Greenberg (1989) é o que parece ser o mais adequado para a análise das causas da resistência à mudança para os objetivos dessa pesquisa, pela sua abrangência, clareza e facilidade no que diz respeito à objetivação dos conceitos para a coleta e análise dos dados, além da sua similaridade com outros modelos.

As barreiras individuais e organizacionais à mudança propostas pelo modelo de Baron e Greenberg (1989) podem ser visualizadas pelo QUADRO 3. Nesse trabalho, tanto as barreiras individuais como as organizacionais serão abordadas, pois, apesar do enfoque individual adotado por essa pesquisa, não há como realizar uma análise completa sem levar em

consideração alguns aspectos do ambiente cultural da empresa, representados aqui pelas barreiras organizacionais, que formarão os constructos relativos aos moderadores individuais e situacionais. Vale ressaltar que essa separação é apenas didática, pois as forças atuantes influenciam umas às outras.

QUADRO 3

Principais Barreiras à Mudança Organizacional

PRINCIPAIS BARREIRAS À MUDANÇA	
BARREIRAS INDIVIDUAIS	Insegurança econômica Medo do desconhecido Ameaças ao convívio social Hábito Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
BARREIRAS ORGANIZACIONAIS	Inércia estrutural Inércia do grupo Ameaça ao poder existente Experiência anterior de mudança mal sucedida

Fonte: Baseado em Baron e Greenberg (1989)

As barreiras individuais organizacionais propostas pelo modelo adotado serão abordadas nos dois próximos itens.

2. 2. 2. 1 Barreiras individuais

Para algumas correntes teóricas, a resistência é um processo muito mais individual do que grupal, pois a realidade para cada indivíduo corresponde à sua própria percepção daquilo que existe ou acontece a seu redor, e, conseqüentemente, suas ações e reações estão baseadas na realidade percebida, e não necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos (HERNANDEZ E CALDAS, 2000, 2001). Para Motta (1997), essas percepções são relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto sobre o ônus do próprio processo de mudança.

As fontes de resistência individual à mudança encontram-se em características básicas do homem, como as percepções, a personalidade e as necessidades (XAVIER e DIAS, 2002). Dentre elas, parece haver, segundo Nogueira (1991), certa unanimidade entre alguns autores de que a ameaça à segurança e aos hábitos são fortes causas de resistência.

Segundo o modelo de Baron e Greenberg (1989), as barreiras individuais são:

♦ **Insegurança econômica:** Muitas mudanças no trabalho têm o potencial de ameaçar o estilo de vida dos funcionários, não apenas por perda de emprego, como também com a redução da remuneração bruta total. Desacordos e resistências à mudança são inevitáveis se a segurança financeira não for assegurada. O temor de redução econômica também pode ser suscitado pelas mudanças nas tarefas e nas rotinas, pois as pessoas podem não continuar apresentando os mesmos resultados e o mesmo desempenho. Quando a remuneração está vinculada à produtividade, esse tipo de insegurança pode gerar mais resistência (BARON e GREENBERG 1989).

♦ **Medo do desconhecido:** Na mudança, o conhecido é substituído pelo incerto e ambíguo, gerando muitos medos e insegurança. O medo do desconhecido ou o receio quanto ao futuro (MOTTA, 1997) nasce da impossibilidade de prevermos o futuro. Isso faz com que o indivíduo desenvolva várias imagens sobre o que há de vir. Muitas dessas construções são fantasiosas e muito distantes da realidade. São "fantasmas" que ameaçam o equilíbrio presente. Em resposta a essas ameaças opta-se pelo que é familiar, conhecido e experimentado. O medo do desconhecido manifesta-se nas justificativas sobre as desvantagens da mudança ou na sua falta de necessidade, além de uma repetição das antigas práticas, na esperança que elas ainda funcionem (BARON e GREENBERG 1989).

♦ **Ameaças ao convívio social:** As pessoas formam importantes laços sociais com os seus colegas no contexto organizacional. Muitas mudanças organizacionais, como realocação de funções, por exemplo, ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social de muitos empregados (BARON e GREENBERG 1989).

♦ **Hábito:** Os seres humanos são criaturas de hábitos e respostas programadas, que são criados para superar a complexidade da vida. São comportamentos confortáveis e normalmente resistentes à mudança, pois tiveram sucesso na tentativa de resolução de problemas (ZALTMAN *et al.*, 1973). A perspectiva de mudança na maneira como o trabalho é realizado apresenta-se como um desafio aos trabalhadores de reformular o seu trabalho e desenvolver uma nova maneira de trabalhar. Fazer essa mudança é claramente mais difícil do

que continuar a produzir da maneira como foi originalmente aprendida. A tendência à acomodação ao conhecido e ao *status* social provém de algumas fontes diferentes. Em primeiro lugar, os indivíduos têm dificuldade em enfrentar assuntos que não sejam rotineiros. Além desse fator, o tempo de permanência na empresa e os fatores inerentes à divisão do trabalho são fontes de resistência (BARON e GREENBERG 1989).

◆ **Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança:** As pessoas moldam o seu comportamento de acordo com a sua visão de mundo. Para proteger a sua visão, as pessoas processam seletivamente as informações, de forma a manter as suas percepções intactas, ignorando as informações que desafiam o mundo que construíram. A menos que os trabalhadores reconheçam e estimem completamente a necessidade de Mudança Organizacional, qualquer investimento individual será no sentido de manter as coisas como estão (BARON e GREENBERG 1989).

2. 2. 2. 2 Barreiras Organizacionais

Como já foi notado anteriormente, resistência à mudança organizacional origina-se não apenas de forças individuais, mas também de fatores associados com a própria organização, que podem ser conservadoras e resistir ativamente à mudança. Para garantir a segurança da repetição dos seus procedimentos, as organizações desenvolveram fortes defesas contra inovações. Esforços de inovação são encarados como erros, irresponsabilidade e insubordinação e as ações corretivas necessárias são utilizadas para eliminar as forças dos inovadores. As mudanças muitas vezes, vão contra certos interesses e violam certas regras territoriais, que são legitimadas para garantir a contenção das perturbações. Ao menos que essas barreiras tenham sido efetivamente superadas, as investidas na mudança estarão fadadas ao fracasso.

Para Nogueira (1991), a nível grupal ou organizacional, a resistência à mudança ocorre por razões semelhantes às razões do nível individual. Para essa autora, as organizações possuem, em primeiro lugar, um sistema organizacional que busca a homeostase, forçando os subsistemas a manterem determinada ordem das coisas. Como segunda razão, encontra-se o acúmulo de normas administrativas, muitas vezes desatualizadas e petrificadas, dificultando

as inovações. Por último, os interesses criados em torno dos objetivos prefixados dos grupos bloqueiam as tentativas de mudar tanto os objetivos quanto a forma de atingi-los.

As barreiras organizacionais, segundo o modelo de Baron e Greenberg (1989), são:

◆ **Inércia estrutural:** Organizações propõem, intencionalmente, estabilidade. Empregados são cuidadosamente selecionados e treinados para realizarem determinadas tarefas, sendo premiados pela organização por essa performance. A descrição de tarefas, regras e procedimentos originados pelas formalizações devem ser rigorosamente seguidos pelos funcionários, tornando as ações poderosamente determinadas por essa inércia estrutural (BARON e GREENBERG 1989). As organizações possuem valores caracterizados como corretos, assim como a maneira certa de fazer as coisas, o que leva à resistência à mudança e à dificuldade de realizar mudanças estratégicas.

◆ **Inércia do grupo:** Inércia para continuar a realizar o trabalho de determinada forma não provém apenas pela estrutura inerte da organização, mas pela ação dos grupos internos onde muitos trabalhadores se inserem. Mesmo que os indivíduos aceitem ou queiram mudar o seu comportamento, o grupo age como limitador. Devido ao desenvolvimento de fortes normas sociais dentro dos grupos de trabalho, fortes pressões existem para a realização do trabalho de determinadas maneiras, muitas vezes seguidas de represálias. Além disso, a introdução de mudanças nos padrões organizacionais podem também ameaçar grupos especializados, tornando-os resistentes à mudança (BARON e GREENBERG 1989).

◆ **Ameaça ao poder existente:** Quando a mudança propõe a redistribuição da autoridade para a tomada de decisões, as relações de poder já estabelecidas dentro da organização podem ser ameaçadas. Se as mudanças são feitas a respeito de quem é a responsabilidade e da forma pela qual as coisas são feitas, a troca do balanço de poder provavelmente irá ocorrer. Aquelas unidades que controlam o poder irão manejá-lo de forma a não perder suas posições em uma Mudança Organizacional (BARON e GREENBERG 1989). A dimensão do poder constitui foco de análise importante na medida em que serve como meio de legitimação dos interesses e como capacidade de mobilização de recursos para as ações.

Funcionários, principalmente aqueles pertencentes aos escalões superiores, tendem a resistir às mudanças que lhes reduzam poder, recursos e prestígio (MOTTA, 1997). Eles agem de forma a maximizar a importância das suas tarefas e do que lhes é favorável e transmitem informações que minimizem as ineficiências e incompetências internas. A resistência do grupo dirigente não está relacionada às práticas administrativas, mas sim ao seu *status*, agindo de forma a controlar as mudanças para a conservação ou maximização dos seus direitos.

◆ **Experiência anterior de mudança mal sucedida:** Experiências anteriores negativas podem criar atitudes de rejeição, resistência, bloqueios e rebeldias quanto à mudança, pois ensinam aos indivíduos que se deve proteger das mudanças para que esses eventos anteriores não se repitam, mesmo se as ameaças parecerem infundadas. Muitas pessoas passam por experiências de mudança mal sucedidas tornam-se cínicas em relação à mudança e defendem a validade das práticas antigas, associando-se à esforços para reintroduzi-las (BARON e GREENBERG 1989).

Zaltman *et al* (1973) desenvolveram um modelo importante sobre as causas e formas da resistência, em que essas variam de acordo com o estágio do processo de mudança e cujo foco está na organização em si. Segundo esses autores, o processo de mudança pode se subdividir em quatro estágios, sendo eles:

◆ *Estágio Inicial:* Nesse estágio, vários inibidores da mudança atuam nas organizações que buscam estabilidade. Para se proteger, essas utilizam um código próprio para se comunicar e rejeitam as formas comunicacionais diferentes, dificultando o entendimento de fontes externas de informações e prevenindo a entrada de inovações. Essas são rejeitadas pelos indivíduos ou grupos organizacionais por diversos motivos. Primeiramente, as mudanças podem impactar nas relações sociais existente, principalmente nas relações de poder. Outro obstáculo à mudança é a vaidade organizacional. A idéia de que a organização é única ou especial em seus pontos positivos traz uma surdez à necessidade de mudança. Uma outra barreira à inovação é o *status* discrepante entre o “potencial doador” externo e a organização. Quanto maior essa discrepância, menor a possibilidade de transmissão de informação entre esses. Além disso, se a organização procurar novos conhecimentos, estará assumindo a sua inferioridade.

◆ *Formação de atitude:* Depois que uma nova informação ou conhecimento entra na organização, a rejeição à inovação se torna mais operativa. Muitos fatores estruturais são fontes de resistência. Um deles é a estratificação, pois quanto mais estratificado é a sua estrutura de poder, mais difícil é implementar uma mudança de baixo para cima. Outro fator é a divisão do trabalho, pois ele cria uma competição interna que gera conflitos, dificuldade de comunicação e perda de colaboração. Se a mudança for sugerida por um grupo, os demais irão se opor a ela, do mesmo modo que se opõem a mudanças sugeridas por agentes organizacionais externos. As regras organizacionais também podem ajudar ou dificultar a mudança, pois a sua função primária é manter o *status quo*. Quanto mais rígida e minuciosa for a regra, mais rejeição surgirá no recebimento e comunicação de novas mensagens. Durante o estágio de formação de atitude, a hierarquia e a diferenciação de *status* são importantes potencializadores da resistência devido ao medo de perder poder.

◆ *Implementação inicial:* A efetiva resistência pode ocorrer neste estágio, pois, quando a mudança é introduzida na organização, os indivíduos organizacionais respondem com diversas estratégias, a fim de diminuir a ameaça. Neste estágio, o potencial de conflito e o desequilíbrio são grandes. É necessário incorporar o novo evento e alterá-lo, adaptando-o à estrutura preexistente. Deste modo, nada é realmente transformado. A rejeição deve ser ativa no sentido de utilizar todos os recursos para eliminar a tentativa de inovação. A forma mais sutil de defesa é a aceitação ostensiva e encorajamento da inovação, proclamando publicamente concordar com a mudança e, ao mesmo tempo, embutir vários controles para a anulação da mudança e proteção organizacional. Vários motivos levam à resistência à mudança nesse estágio. Em primeiro lugar, o conflito é grande, pois a inovação torna-se real. Se a estabilidade dos cargos for ameaçada, e se a mudança for imposta unilateralmente de cima para baixo, o conflito será maior. A resistência passiva também pode surgir, envolvendo a não utilização total ou parcial da inovação. Assim, os indivíduos usam o discurso de que as novas técnicas de trabalho não funcionam.

◆ *Continuação e sustentação da implementação:* Uma vez que a mudança já estiver sido implementada, ela pode continuar sendo rejeitada e sofrer uma descontinuação. Mesmo quando o ambiente está dando suporte à mudança, essa pode diminuir a sua performance e, se continuar os conflitos entre os indivíduos e a inovação, e se os conflitos sociais forem maiores que o valor da inovação, haverá rompimento da mudança. A mudança poderá retornar ao

momento inicial e a resistência se tornará mais forte e mais difundida. A inovação também pode ser descontinuada devido à mudança no pessoal, pois novos funcionários, principalmente em cargos de chefia, negligenciam a mudança, até que tenham se estabilizado nos seus novos cargos. Outra possível causa da resistência e que pode levar ao fracasso da inovação e o retorno ao *status quo* anterior é o efeito halo, que pode fazer com que um aspecto negativo da mudança que eventualmente possa surgir seja generalizado para toda a proposta de mudança.

Até esse ponto, destacaram-se os motivos que levam as pessoas e a organização a resistirem à mudança, mas ainda é necessário esclarecer como ocorre o processo de resistência individual à mudança e quais os comportamentos no trabalho possíveis diante dessa. Essas serão as próximas etapas desse trabalho.

2. 2. 3 Processo de Resistência Individual à Mudança

É antiga a tentativa de explicar a resistência à mudança por meio do processo individual, muitas vezes baseados na percepção. Já em 1973, Zaltman *et al* propuseram um modelo de processo de resistência individual à mudança, cujas etapas eram: percepção, motivação, atitude, legitimação, julgamento, avaliação, adoção ou rejeição e resolução. Esse processo era influenciado pelo sistema social e o contexto organizacional, representando a dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de analisar o processo individual sem levar em consideração fatores contextuais.

Hernandez e Caldas (2000, 2001) propõem um modelo processual de resistência individual à mudança, a partir dos contrapressupostos apresentados pelo Quadro 2 apresentado anteriormente e também a partir da Psicologia da Percepção. Seu modelo é baseado no modelo de Bagozzi e Lee³, que foi complementado e ampliado, utilizando-se de referências mais recentes.

A abordagem individual descrita pelos autores é uma contribuição aos estudos sobre resistência na medida em que introduzem uma abordagem individual à mudança, em substituição à abordagem massificada, predominante em muitos modelos de análise. A

³ BAGOZZI, R., LEE, K. Consumer resistance to, and acceptance of, innovations. In: ARNOUL, . J., SCOTT, L. M. (Eds). *Advances in consumer research*, v. 26, 1999, p. 218-225.

hipótese básica do modelo, segundo os autores, é "que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança" (2001, p. 33). Esse modelo é o instrumento principal de análise que será utilizado nesse trabalho e deve receber especial atenção pela sua maior complexidade. Apesar de ser um modelo novo, ainda não testado nem instrumentalizado, esse será importante aos objetivos dessa pesquisa, pois representa um importante passo nos estudos sobre resistência à mudança.

A pedra angular do modelo de Hernandez e Caldas (2000, 2001) é que cada indivíduo teria uma representação individual do que existe ou acontece ao seu redor, e que corresponderia à sua percepção da realidade. Suas ações e reações estariam então baseadas muito mais na realidade percebida e dotada de sentido para o indivíduo, na medida em que forma um mundo coerente, do que na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos (BERGER e LUCKMANN, 1976). Em concordância com esse conceito, Judson (1980, p. 71) afirma que:

as causas fundamentais da resistência são tanto os efeitos reais como imaginários da mudança sobre aqueles nela envolvidos, conjuntamente como a maneira pela qual a mudança está sendo feita. Na realidade, a mudança propriamente dita é muitas vezes o símbolo daquilo que se está resistindo

A inovação e a necessidade de mudança devem ser percebidas pelo indivíduo para que a eventual adoção da mudança possa ocorrer. A percepção da mudança varia de acordo com os vários estágios de adoção da mudança e essas mudanças têm um importante efeito no comportamento individual. Para ZALTMAN *et al* (1973), o fator mais óbvio que afeta a percepção é o processo seletivo, tanto na percepção em si, quanto na retenção do que foi percebido. Esse processo sofre influência das atitudes individuais, da sociedade e da cultura e clima organizacionais.

Em qualquer grupo dentro do organização, haverá grande interferência da percepção nas reações diante da mudança. A percepção será definida nesse trabalho como "o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos, com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade" (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 37). O processo de percepção, segundo a sua dinâmica, consiste em, basicamente, três passos, que seriam: *seleção* das mensagens e os estímulos do ambiente, de forma a aceitar as mensagens de conteúdo agradável e rejeitar as mensagens de conteúdo ameaçador; *organização* dos estímulos selecionados na primeira etapa em categorias, que são

consideradas como um todo no momento de recuperação dos estímulos e *interpretação* conceptual que também é uma etapa individual e depende das expectativas dos indivíduos, baseadas nas suas experiências anteriores e nos seus interesses (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Esse processo de percepção depende também da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores, que proporciona representações distintas aos indivíduos. Os estímulos exteriores são aqueles originados pelo ambiente e detectados por meio dos instintos pelos indivíduos. Os estímulos interiores são os mecanismos de defesa criados pelos indivíduos como forma de proteção à quantidade de estímulos ambientais, que se apresentam na forma de pré-disposições como expectativas, motivos e lições aprendidas, baseadas em experiências anteriores. Embora duas pessoas compartilhem a mesma realidade objetiva, elas não compartilham as mesmas experiências, desejos, necessidades e expectativas. Isto explica, no contexto de resistência à mudança, porque dois indivíduos têm distintas percepções da Mudança Organizacional.

O Modelo de resistência individual proposto por Hernandez e Caldas (2000, 2001), baseado na percepção, compreende sete estágios, que serão brevemente discutidos. O modelo é representado pela FIG 2.

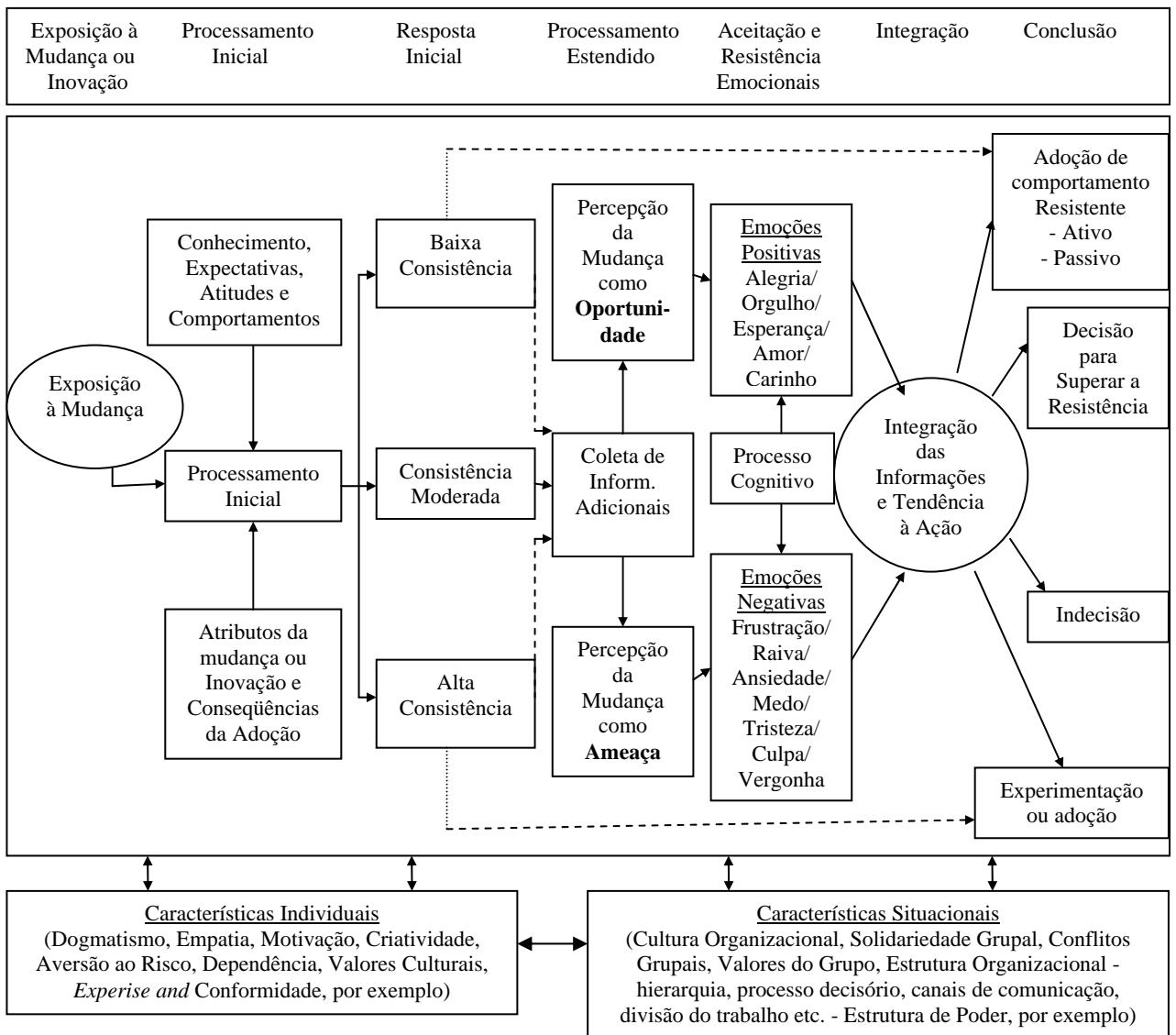


FIGURA 2 - Modelo de Resistência Individual à Mudança
 Fonte: HERNANDEZ e CALDAS (2001, p. 39)

Os estágios do Modelo Individual de Resistência à Mudança são os seguintes:

♦ **Estágio 1: Exposição à Mudança ou Inovação:** Esse estágio é muito importante no processo de percepção da mudança e é nele que há o primeiro contato do indivíduo com a intenção de mudança e com as informações sobre ela, através dos canais formais ou informais ("radio-peão"). Esses estímulos possuem uma natureza normalmente ambígua devido a condições objetivas do ambiente e da relação do indivíduo com esse ambiente. Os indivíduos perceberão o ambiente de formas distintas, dando espaço a diferentes interpretações.

♦ **Estágio 2: Processamento Inicial:** Nesse estágio, o indivíduo fará uma comparação entre os atributos percebidos da mudança, as conseqüências previstas e as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado. O resultado desse estágio de comparação é determinante para a apresentação de uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial da mudança no estágio seguinte, que pode ter uma natureza ativa ou passiva.

♦ **Estágio 3: Resposta Inicial:** Esse estágio é o resultado da comparação feita na etapa anterior, que leva a três resultados possíveis:

- **percepção de baixa consistência:** é o resultado de rejeição inicial à mudança devido à não-conciliação dos atributos das mudanças propostas e as conseqüências previstas da sua adoção com o seu conhecimento. O indivíduo decide por rejeitar a mudança ao invés de avaliar a sua proposta e essa rejeição pode ser ativa ou passiva. O processo de *rejeição ativa* consiste em evitar que a organização mude, adotando diversos comportamentos como protesto, sabotagem ou enfrentamento. A *rejeição passiva* pode ser simplesmente o ato de ignorar a mudança ou agir como se nada estivesse acontecendo.

- **percepção de moderada consistência:** é o resultado da aceitação parcial dos atributos da mudança e suas conseqüências, quando o indivíduo se sentirá motivado a buscar informações sobre a mudança proposta, iniciando-se assim o estágio de Processamento Estendido. Esse é o caso mais freqüente.

- **percepção de alta consistência:** é o resultado da aceitação rápida, após o processamento inicial, dos atributos da mudança e das suas conseqüências. O indivíduo mostra-se disposto a aceitar prontamente a mudança, sem a necessidade de avaliar a sua proposta.

Mesmo que o indivíduo tenha percebido, durante o estágio inicial, haver alta ou baixa consistência, ele pode ser influenciado pelas variáveis individuais a entrar na fase de Processamento Estendido.

♦ **Estágio 4: Processamento Estendido:** Nesse estágio, o indivíduo avalia mais detidamente os atributos da mudança com o objetivo de diminuir a dissonância entre as inconsistências

encontradas entre os atributos da mudança e o seu conhecimento objetivo. É um processo mais longo não somente pela busca de informações, mas pela lentidão do processo cognitivo. Como resultado a esse processo, o indivíduo irá perceber a mudança como ameaça, oportunidade ou, em alguns casos, como ameaça e oportunidade ao mesmo tempo.

♦ **Estágio 5: Aceitação e Resistência Emocionais:** É nesse estágio do processo cognitivo que se formam as emoções, ou seja, "estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada" (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 41). A *aceitação* da mudança ocorre quando essa é percebida como oportunidade e resulta em emoções positivas como carinho, amor, orgulho e paz, entre outras. Como resultado de emoções negativas, surge a *resistência* emocional à mudança. Exemplos de emoções negativa são a raiva, o medo, a angústia, a tristeza, a culpa e a vergonha.

♦ **Estágio 6: Integração:** Esse estágio consiste na tentativa de integração de todas as emoções e respostas cognitivas que foram geradas no estágio 5, permitindo a chegada à última etapa.

♦ **Estágio 7: Conclusão:** O modelo prevê que nessa etapa o indivíduo adote quatro possibilidades de comportamento:

- **Resistência:** surge quando o indivíduo se sente confortável com essa posição, mesmo com todos os estímulos para a aceitação da mudança ou com a pressão do grupo para a resistência.

- **Decisão de superar a resistência:** surge quando o indivíduo não se sente confortável com a sua propensão de resistir à mudança, ou porque ele considera que o ímpeto de resistir origina-se de medos irracionais, ou por pressão do grupo pela conformidade.

- **Indecisão:** surge quando o indivíduo não é capaz de integrar todas as informações e todas as respostas cognitivas e emocionais, quando a decisão for muito complexa ou quando o indivíduo tem capacidade cognitiva insuficiente para lidar com o conflito.

- **Adoção (ou teste) da mudança:** engloba a decisão de adotar a mudança ou, pelo menos, tentá-la.

É importante ainda falar do caráter cíclico do modelo. Em qualquer ponto do mesmo, o indivíduo pode entrar em contato com novos estímulos internos ou externos que "[...] o levariam a reavaliar os atributos e as conseqüências potenciais da mudança, reavaliar a percepção da mudança como oportunidade ou como ameaça e, portanto, a reavaliar o seu comportamento em relação ao esforço de mudança" (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 41).

Outro ponto ainda a ser discorrido refere-se ao papel dos moderadores individuais e situacionais do modelo. Hernandez e Caldas (2001, 2000) referem-se a variáveis individuais "[...] aquelas características dos indivíduos que influenciam seu processo cognitivo" (p. 41). As variáveis individuais que serão adotadas no presente trabalho serão as barreiras individuais propostas pelo modelo de Baron e Greenberg (1989), descritas anteriormente, ou seja, insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, hábito e dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança, por representarem aquelas características dos indivíduos que influenciam no seu processo de resistência à mudança.

Já os fatores situacionais, de acordo com esses mesmos autores,

[...] referem-se aos estímulos proporcionados pelo ambiente no qual o indivíduo está inserido; mais especificamente, eles geralmente são provenientes do grupo a que o indivíduo pertence ou da organização propriamente dita, por meio dos seus canais formais e informais de comunicação (p. 42).

As variáveis organizacionais que serão adotadas no presente trabalho serão as barreiras organizacionais propostas também pelo modelo de Baron e Greenberg (1989), descritas anteriormente, ou seja, inércia estrutural, inércia do grupo, ameaças ao poder existente e experiência anterior de mudança mal sucedida.

Essas variáveis individuais e organizacionais podem influenciar a adoção de comportamentos resistentes na medida em que podem exercer influência no processo cognitivo dos indivíduos de avaliação da mudança e a adoção de comportamentos diante dela. São, desse modo, barreiras à mudança ou causas da resistência à mudança.

A escolha das variáveis individuais e organizacionais descritas pelo modelo de Baron e Greenberg (1989) justifica-se pois, por serem fatores potencializadores da resistência, podem ser considerados como os que mais podem influenciar no seu processo. É preciso deixar claro que a literatura sugere vários outros tipos de características individuais e organizacionais que interferem no processo de resistência à mudança, mas a sua utilização deixaria o modelo de pesquisa com um número de variáveis extremamente grande para a análise estatística. Outros exemplos de fatores individuais encontrados na literatura são: dogmatismo, empatia, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, valores culturais e conformidade. Em relação a outros fatores situacionais citados pela literatura, pode-se citar: cultura organizacional, solidariedade grupal, crenças compartilhadas, existência de conflitos externos, necessidade de conformidade, comprometimento da alta gerência com o processo de mudança, inércia organizacional, tipo de poder existente na organização e na estrutura organizacional, como a hierarquia, o processo decisório, os canais de comunicação, a divisão do trabalho, entre outros (HERNANDEZ e CALDAS, 2001; 2000).

Nesse momento do trabalho, já ficaram claras as origens da resistência à mudança e como ocorre o processo de resistência à mudança, além de algumas reações possíveis diante dela. Mas as reações propostas pelo modelo de Hernandez e Caldas (2000, 2001) foram superficialmente tratadas no modelo e assim limitadas para uma análise mais detalhada, devendo ser aprofundadas no próximo tópico.

2. 2. 4 Reações possíveis diante da Mudança

Para Judson (1980), toda Mudança Organizacional tem algum impacto sobre as pessoas na medida em que elas precisam alterar o seu comportamento para atingir os objetivos da mudança. Essa mudança de comportamento, ou da forma de executar o trabalho, normalmente ocorre antes que todos os benefícios da mudança possam se evidenciar. Além das mudanças de comportamento, toda e qualquer mudança traz mais dois outros efeitos: o psicológico, ou as alterações na forma de o indivíduo de relacionar e encarar o trabalho, e o efeito social, ou as mudanças nas relações já estabelecidas entre as pessoas e entre essas e a organização. Esses efeitos levam as pessoas envolvidas a ter certas atitudes no que se refere à mudança. Para Jacobsen e Rodrigues (2002, p. 29):

Processos de mudança, embora essenciais para a sobrevivência das organizações contemporâneas, provocam nos indivíduos as mais variadas reações. Entre elas, destaca-se a resistência humana, capaz de influenciar decisivamente os rumos da mudança.

Glen (1976) afirma que as mudanças organizacionais recebem o apoio de uma minoria, pois as mudanças quase sempre criam insegurança nos indivíduos, levando-os a manifestarem resistência encoberta ou manifesta, mas a literatura sobre Mudança Organizacional reconhece a tendência de indivíduos, grupos organizações e sociedades tanto de aceitarem quanto de rejeitarem as mudanças (NOGUEIRA, 1991).

Não é difícil observar que as pessoas têm várias maneiras de se comportar. O comportamento das pessoas ou grupos diante das mudanças podem variar dentro de um espectro de possibilidades desenvolvido por Judson (1980) e representado na FIG 3, que será utilizado nessa pesquisa para a análise dos comportamentos possíveis diante da mudança.

Aceitação –	<ul style="list-style-type: none"> - cooperação e apoio entusiástica - cooperação - cooperação sob pressão da gerência - aceitação
Resistência Passiva	<ul style="list-style-type: none"> - resignação passiva - indiferença - apatia; perda de interesse no trabalho - fazer somente aquilo que for ordenado - comportamento regressivo - não aprender - protestos - trabalhar segundo as regras
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> - fazer o menos possível - diminuir o ritmo de trabalho - retraimento pessoal - cometer "erros" - causar danos - sabotagem deliberada

FIGURA 3: Espectro de Comportamentos Possíveis Diante de uma Mudança.
Fonte: Adaptado de JUDSON, 1980, p. 64

Nesse modelo, as formas de reações à mudança podem ser entendidas como sendo os vários modos de comportamento que as pessoas podem realizar quando confrontadas com a mudança. A partir da análise da figura, pode-se observar várias formas que a resistência pode tomar. A forma manifestada dependerá da personalidade do indivíduo, das suas atitudes para com a mudança, da natureza da mudança e das forças que derivam do grupo e da organização

com seu contexto e ambiente. Além disso, a maneira como uma mudança é introduzida e implantada também influencia as atitudes das pessoas (NOGUEIRA, 1991). As respostas individuais à mudança podem variar desde uma grande aceitação, manifestada por uma cooperação e apoio entusiástico, até uma resistência ativa, sendo a sua mais intensa manifestação a sabotagem deliberada, passando por vários comportamentos intermediários, que formam um espectro⁴.

Outros autores propõem espectros de comportamentos possíveis diante da mudança. O modelo de Pereira e Fonseca (1997), por exemplo, desenvolve formas de reação que vão desde a rejeição até a aceitação da mudança, que dependem do tipo de personalidade e da estrutura psicológica das pessoas.

Apesar da relevância de outros modelos existentes na literatura, será adotado o modelo adaptado de Judson (1980) para a análise de quais as reações à mudança foram manifestadas pelos indivíduos devido a sua melhor capacidade de objetivação (o significado do termo objetivação adotado será pormenorizado na metodologia). Devido a essa característica, os indicadores a serem medidos na coleta de dados serão observados de forma mais objetiva (QUIVY, 1992).

Como já foi dito anteriormente, o ambiente organizacional interfere muito nas decisões sobre a mudança e nas reações diante dessa. Desse modo, é importante contextualizar o Setor Público, alvo dessa pesquisa, de modo que ajude na análise sobre a resistência.

2.3 Mudança Organizacional no Setor Público

Para aqueles que consideram o Setor Público como algo imutável, é difícil pensar em Mudança Organizacional nesse tipo de setor, o que tornaria essa discussão irrelevante. Mas a consideração acima não sai ilesa à observação mais detalhada da história geral desse setor. O processo de transformação do Estado, de acordo com Xavier e Dias (2002, np), "tem sido um movimento constante na evolução da civilização". Esse processo vem sendo acelerado, segundo os autores acima, devido à "atual contexto das grandes tendências mundiais

⁴ A descrição de todos os comportamentos possíveis diante da mudança, de acordo com Judson (1980), será feita na sistematização da pesquisa.

relacionadas à globalização, processos na tecnologia da informação e emergência da sociedade civil organizada" (2002, np).

Para compreender a dinâmica da mudança no Setor Público, é preciso primeiramente destacar as características que o tornam singular. A partir disso, será traçada a lógica que orienta as suas mudanças e serão perpassadas as suas características culturais que podem levá-lo a resistir às mudanças. A discussão sobre o Setor Público se finalizará com a apresentação das principais reformas da administração pública brasileira culminando em uma breve caracterização da atual reforma que o Estado de Minas Gerais vem passando, para alcançar a compreensão do contexto da mudança na organização pesquisada.

2.3.1 Especificidades do Setor Público

O Setor Público, pelas suas especificidades, não deve ser governado da mesma forma como se governam as empresas privadas. De acordo com Glen (1976), talvez a maior diferença entre as organizações industriais e o Setor Público reside no fato de as primeiras estarem basicamente interessadas em tratar com objetos e as segundas para lidar com pessoas. Para Osborne e Gaebler (1994) e Brasil (1995), esse setor é diferente da empresa e, de acordo com os autores acima, as diferenças básicas entre essas duas podem ser representadas pelo QUADRO 4.

QUADRO 4
Diferenças básicas entre Empresas Privadas e o Setor Público

	EMPRESAS PRIVADAS	SETOR PÚBLICO
FONTE DE MOTIVAÇÃO	Lucro	Reeleição
FONTE DE RECURSOS	Clientes	Contribuintes
REGIME DE TRABALHO	Competição	Monopólio
RECEITAS	Pagamentos livres por compra de recursos e serviços	Impostos
CONTROLE	Mercado	Sociedade
LUCRO	Lucro privado e maximização dos interesses dos acionistas	Interesse Público

Fonte: Baseado em Osborne; Gaebler, 1994, p. 21 e Brasil (1995)

Essas diferenças fazem com que os incentivos no Setor Público e suas considerações a respeito do risco e das recompensas sejam muito diferentes do ambiente empresarial. Mas é importante salientar, em relação às fontes de recursos e aos regimes de trabalho, que as várias mudanças no cenário público estão levando a uma alteração significativa nesses padrões. A diminuição cada vez maior de arrecadação de impostos tem pressionado o serviço público a procurar outras fontes de financiamentos e formas de economia, ao invés do simples corte de gastos e aumento de inflação (OSBORNE e GAEBLER, 1994; PENENGO, 1997). A busca do lucro passa a ser uma saída para a crise fiscal. Outro fator importante diz respeito ao surgimento de instituições não governamentais como, por exemplo, grupos religiosos e associações étnicas, prestando serviços "públicos". Esse fator, aliado ao surgimento da competição do público com o privado, está forçando os órgãos públicos a se inovar, aumentar a sua eficiência e se voltar para as necessidades dos clientes, não atendendo somente às necessidades da burocracia (OSBORNE e GAEBLER, 1994; PIETRO, 2001). Dadas essas pressões ambientais, o Estado passa por um processo que substitui, parcialmente, a administração pública burocrática por uma gerencial, mais parecida com as empresas privadas (PENENGO, 1997; PIETRO, 2001; PEREIRA e FONSECA, 1997).

Pela análise do QUADRO 4, pode-se observar que, entre a administração pública e a administração de empresas, existem diferenças fundamentais. Em relação a essas diferenças, Brasil (1995) acrescenta que não se deve confundir uma com a outra e adotar acriticamente os preceitos da administração gerencial das empresas nos órgãos públicos.

Além das diferenças citadas acima, o Setor Público apresenta várias outras especificidades que o distingue das empresas privadas. Em relação a isto, Osborne e Gaebler (1994, p. 22) apontam que:

O governo é democrático e aberto, por isso seus movimentos são mais lentos comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas. A missão fundamental do governo é "fazer o bem" e não "fazer dinheiro". Por isso, em vez do cálculo de custo-benefício, usado pelas empresas, os governos trabalham com valores morais absolutos. Muitas vezes, os órgãos governamentais precisam servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço; por isto o governo não pode alcançar o mesmo nível de eficiência da empresa, que funciona no mercado.

Outro ponto importante levantado pelos autores acima em relação às especificidades do Setor Público diz respeito ao planejamento estratégico. Segundo eles,

[...] o planejamento estratégico é a antítese da política; presume um contexto totalmente racional - o que nunca existe nem no governo e em nenhum outro tipo de organização. Mas no governo essa característica é agravada pois, no melhor dos casos, poucos políticos se preocupam com o que vai acontecer depois da próxima eleição (OSBORNE e GAEBLER, 1994, p. 257).

Assim, há dificuldade de levar adiante projetos futuros e de operar com previsibilidade no caso brasileiro. Barat (2001) acrescenta que ainda não se detectou nenhuma reforma profunda com planejamento estratégico de longo prazo e com vistas ao alcance de um objetivo claro e bem delineado, baseado no seu desenvolvimento econômico e social. Na maioria das vezes, os projetos, principalmente os relativos a privatizações às concessões, foram feitos no sentido de resolver problemas imediatos de caixa. Partindo dessa lógica, as atividades que oneravam o orçamento público tinham que ser vendidas ou concedidas para o setor privado (PIETRO, 2001).

Para melhorar a compreensão das especificidades do setor, é preciso passar nesse momento à análise das formas como ocorrem sua Mudança Organizacional.

2. 3. 2 Mudança Organizacional no Setor Público

A partir das especificidades apontadas na seção anterior, não é difícil concluir que a lógica da Mudança Organizacional no Setor Público não satisfaz a mesma lógica que orienta a mudança nas empresas privadas.

De acordo com Beatriz e Machado-da-Silva (1999) e Osborne e Gaebler (1994), o Setor Público enfrenta um grande desafio em face das mudanças que estão ocorrendo. Atualmente, a importante força de mudança que avassala o setor é o surgimento de uma economia pós-industrial, que abalou as velhas realidades no contexto mundial, criando grandes oportunidades e espantosos problemas. Osborne e Gaebler (1994) acreditam ainda que "os governos da era industrial, com suas extensas burocracias centralizadas e padronizadas e a prestação de serviços uniformes, não estão à altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, que se transformam rapidamente" (p. XV).

As organizações do Setor Público não podem estar ílesas à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais (KLIKSBURG, 1992). As organizações públicas também devem acompanhar as demandas desse cenário cada vez mais competitivo, mediante o aumento da sua eficiência, o que implica em mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas (XAVIER e DIAS, 2002). Em resposta às necessidades de mudança, a Reforma Administrativa do Estado, visando transformar a administração pública burocrática em gerencial, é tema de debate por muitos estudiosos.

Analisando o histórico das mudanças no Setor Público no Brasil, é possível, segundo Wood (1992), identificar como principal abordagem a mecanicista, que tem como foco a mudança estrutural e os procedimentos administrativos. As mudanças ocorrem, geralmente, com a criação ou supressão de cargos, órgãos e procedimentos e a limitação e simplicidade do foco de análise levam, geralmente, ao fracasso das mudanças em relação aos seus objetivos. BRASIL (1995) concorda com essa afirmativa e ressalta que,

Na história brasileira, registram-se movimentos de reforma administrativa identificados com a fusão, extinção e criação de órgãos. Essas mudanças, que revelam uma grande instabilidade do organograma governamental, não evitaram a manutenção de estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras, sobretudo devido à tendência à centralização e à superposição de órgãos e de funções (p. 17).

Além disso, Souza (1994) afirma que as reformas administrativas no Setor Público no Brasil têm tido outra característica comum: os comportamentos humanos não são levados em consideração no planejamento da mudança. Segundo esse autor, há "[...] a crença de que, uma vez assinados os documentos formais que enfatizam a mudança, ela, como num passe de mágica, ocorrerá" (p. 33). Ele acrescenta ainda que, se as expectativas de mudança não forem alcançadas, o motivo encontra-se no "[...]despreparo, resistências e inadequações dos subordinados" (p. 33-4).

Um outro ponto crítico em relação às mudanças no setor se refere à questão da continuidade e descontinuidade administrativa, que está relacionada aos dilemas, práticas e contradições que surgem nesse tipo de administração (BEATRIZ e MACHADO-DA-SILVA, 1999). As mudanças nas políticas públicas dão origem à descontinuidade administrativa e essas

mudanças implicam desde mudanças nas prioridades setoriais de investimento, até mudanças na estrutura organizacional, interrupção e retomada de obras e serviços, tomadas de decisões e implementação de programas e projetos, substituição e transferência de funcionários de cargos de confiança, eliminação de projetos em andamento e retirada do legislativo de projetos de lei encaminhados pela administração anterior, com o objetivo de demarcar a nova gestão governamental, entre outros. A cada mudança de dirigentes, muda-se, direta ou indiretamente a forma de administrar, acarretando mudanças apenas nas rotinas administrativas dos órgãos. Beatriz e Machado-da-Silva (1999) comentam que, a partir das mudanças dos projetos políticos dos governantes eleitos, surge a necessidade de sucessivas adaptações, gerando a conotação de que cada governante deve reinventar o aparelho estatal mais adequado aos seus propósitos políticos. Isso leva a que a burocracia desenvolva comportamentos que tendam a se ajustar mais aos seus interesses do que à decisão política que os afeta. Esses comportamentos são muitas vezes percebidos como resistências pelo novo modelo devendo ser, desse modo, removidos pela introdução de medidas de adequação ao sistema. Uma questão fundamental para a Mudança Organizacional nesse setor não é construir "fórmulas mágicas". O importante é a introdução de uma nova cultura de gestão que ultrapasse a lógica instrumental com o objetivo de alcançar uma outra lógica, mais pertinente às características e aos objetivos da administração pública (ANDRADE, 2002).

O processo de mudança no Setor Público levanta uma questão básica. Essa se relaciona com a maneira de orientar esse processo de forma que não signifique apenas a formulação de uma nova estrutura organizacional que garanta cargos e satisfaça os interesses internos à organização (JUNQUEIRA, 1992). A mudança deve visar à alteração do formato organizacional, partindo de uma lógica que não privilegie os interesses individuais internos, mas a prestação de um serviço de qualidade à população. Nesse processo de mudança, os atores envolvidos devem considerar a organização como parte de uma rede, onde a clientela e outras instituições se apresentam como clientes. Isto leva a duas questões complicadas. A primeira delas diz respeito à avaliação dos resultados. Nas organizações públicas, é bem mais difícil que nas privadas aplicar metas de produtividade ou controle de qualidade, sobretudo quando as necessidades humanas dos clientes devem ser satisfeitas. Outra questão trata das discrepâncias entre as metas organizacionais, tais como são reconhecidas pelo público, pelos membros da organização e pelos planejadores e pesquisadores (GLEN, 1976). Muitas vezes, a organização não sabe sequer sua missão, visão e valores.

As organizações públicas costumam ser refratárias às mudanças, uma vez que elas podem colocar em risco as posições ocupadas no seu interior e no seu cotidiano. Os órgãos públicos costumam querer continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não. Para o alcance da mudança, é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos, no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 1992). Nesse sentido, deve haver a superação das resistências individuais, grupais e organizacionais, o que é fundamental para esse tipo de mudança, onde a orientação para a prestação de serviço deve predominar, e não os interesses da burocracia, ou seja, do seu quadro de pessoal. Mas essa mudança nem sempre encontra disposição de todos os membros para contribuir com a sua implementação e assumir um novo papel. Sob esse ângulo de análise, não é suficiente mudar a proposta. É preciso reverter o discurso em práticas que determinem não somente uma nova estrutura, mas a eficácia da organização. Em relação à isso, Junqueira (1992, p. 142-3) admite que a eficácia da Mudança Organizacional nas organizações públicas depende

[...] da vontade política dos dirigentes e do seu envolvimento no processo. Depende da vontade política de mudar, de alterar as práticas organizacionais. Da mobilização que consegue do conjunto da organização, do seu compromisso e do seu envolvimento com o processo de mudança.

Um aspecto que se apresenta relevante nessa discussão e que ainda é pouco claro diz respeito à velocidade adequada que as reformas têm que seguir, ou seja, se é preferível uma reforma gradual ou abrupta. Um elemento que torna as mudanças estratégicas no Setor Público mais lentas diz respeito ao consenso. O Setor tem uma clientela que engloba toda a sociedade e que pode ser considerada como chefes, na medida em que o Setor deve prestar suas contas a eles. Para fazer qualquer mudança, é necessária a concordância desses "chefes-clientes" (OSBORNE e GAEBLER, 1994). Apesar da dificuldade que origina desse fato, o governo está tentando ampliar a participação dos cidadãos nos órgãos de gestão e de controle com a democratização da administração pública (PIETRO, 2001). De acordo com Baumann (1999), uma reforma gradual poderá ter mais credibilidade se reduzir o desemprego e permitir o equilíbrio fiscal. O contrário disso pode comprometer a credibilidade. Mas, ao mesmo tempo, uma reforma mais lenta poderia permitir que os grupos afetados negativamente pelas novas políticas se organizem e atuem contra elas. Para esse autor, o que deve receber realmente atenção é o resultado efetivo e a sustentabilidade do processo. Em relação a isso, o importante, segundo Carboni, 2000, é a legitimação do processo e não necessariamente a

velocidade ou a complexidade da mudança. Se isto não acontecer, provavelmente a cultura organizacional desfocará a leitura dos processos e subjugará a mudança. Nesse sentido, diversas reações podem ocorrer diante das mudanças que se apresentam no quadro das reformas: hostilidade dos que estão comprometidos com a estrutura tradicional burocrática, descrença dos que consideram muito fortes os interesses patrimonialistas e corporativos, perplexidade diante de propostas inovadoras e confusão com idéias neoliberais, cujos princípios, entretanto, conflitam com os da reforma gerencial.

Carboni (2000) faz uma análise de como os comportamentos sociais inerentes ao Brasil e suas decorrências na gestão pública podem gerar resistências e dificultar a mudança. No QUADRO 5 tem-se um resumo desses fatores dificultadores.

QUADRO 5

Fatores que dificultam a mudança no Setor Público

Fator	Origem	Decorrência para a administração pública
Burocratismo	Processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de determinado grupo social.	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
Autoritarismo/centralização	Processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; socialização do autoritarismo: quem age autoritariamente culpa a estrutura.
Aversão aos empreendedores	Sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada cidadão é previamente definido.	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
Paternalismo	Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses dominantes.
Levar vantagem	Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom-senso, ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação de favores e serviços.
Reformismo	Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes.	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada e mecanismo de proteção à burocracia.

Fonte: Adaptado de CARBONI (2000, p. 138).

Pela análise do Quadro acima, nota-se que a consideração do aspecto cultural é de fundamental relevância em mudanças no Setor Público.

2.3.3 A Cultura Organizacional do Setor Público como fator de Resistência

A compreensão do contexto histórico e da cultura de uma organização é essencial para a viabilização das estratégias de mudança e ajuda o pesquisador a compreender qual o seu sentido e quais as forças motrizes que a impedem, sendo fatores de resistência.

Em se tratando da gestão da mudança no Setor Público, as suas peculiaridades administrativas devem ser levadas em consideração, já que elas levam, normalmente, a uma tendência maior de manutenção do *status quo*. É nesse sentido que a cultura organizacional nesse setor entra em cena.

O tema cultura organizacional é muito debatido e repleto de controversas acerca de várias características. Apesar disso, parece haver concordância sobre um aspecto: a cultura de uma organização consiste em um sistema de valores que são compartilhados entre os membros organizacionais que formam um conjunto de características básicas que a organização valoriza, e que a torna única e distinguível das demais.

A cultura organizacional costuma ter aspectos benéficos à organização, na medida em que melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários, e aspectos benéficos aos funcionários, na medida em que reduz a ambigüidade, dizendo a ele como as coisas devem ser feitas e o que é importante para a organização. Além desses aspectos, a cultura também possui algumas disfuncionalidades que afetam a eficácia da organização. Dentre elas, pode-se destacar a cultura como barreira às mudanças, à diversidade e às aquisições e fusões. Mas é preciso tomar cuidado ao responsabilizar a cultura organizacional por todas as ineficiências administrativas, isentando a responsabilidade dos gestores e dos consultores.

Nesse trabalho, é de especial importância o impacto da cultura organizacional nas mudanças, mais especificamente nas formas de reações apresentadas pelos seus membros. De acordo com Feuerschütter (1997), existem duas tendências entre os pesquisadores de cultura organizacional. A primeira delas define a cultura como algo que a organização tem, sendo assim uma variável organizacional. A outra tendência visualiza a cultura como alguma coisa que a organização é, utilizando-se uma base metafórica que revela um universo criado pelo coletivo dos grupos e indivíduos que formam a organização e que é mantido por meio de

padrões de significados compartilhados. A formação da cultura organizacional baseia-se, segundo essa autora, "Nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao eu redor, de acordo com os valores que compartilham" (p. 77).

Quando há uma mudança organizacional, os valores, tanto os introduzidos por pressão quanto os originados na própria organização, são confrontados com os valores simbólico-culturais da empresa. Dependendo da forma que os novos pressupostos, na forma de valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes e interpretados pelos membros da organização, esses pressupostos podem parecer convergentes ou divergentes aos padrões de significados compartilhados. Para Feuereshüter (1997, p. 80), "os padrões simbólico-culturais subjacentes à implantação de mudanças são legitimados e institucionalizados na organização de acordo com o grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes". Desse modo, as práticas organizacionais estão sujeitas a critério de aceitação e de resistência, conforme a existência de congruência de valores e/ou de interesses.

Segundo Carboni (2000), há que se considerar os vieses culturais e só então planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura. O autor considera que, para ocorrerem mudanças na cultura, alguns fatores como flexibilidade/mobilidade/mutabilidade, boa convivência intercultural e alegria/ simpatia/ festividade devem estar presentes. Esses são traços marcantes da sociedade brasileira que provocam implicações positivas na mudança no Setor Público. Em decorrência desses aspectos, sobressaem-se o "jeitinho brasileiro", a facilidade de gerenciar grupos raciais e étnicos diversificados e o desenvolvimento de lideranças e grupos informais.

Tratando da história da administração pública no Brasil, deve-se salientar que essa é uma história recente, se comparada com a de outros países. Mas, seus quinhentos anos de história foram suficientes para moldar o *modus operandi* da gestão pública.

A gestão pública brasileira é historicamente caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o neopotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada. Associadas ao patrimonialismo, encontrava-se as relações clientelistas, ou seja, relações políticas que não ultrapassavam o interesse do líder em obter votos em troca de favores. Outro aspecto característico era o formalismo, que, aliado ao neopotismo, ao corporativismo e ao

clientelismo, tinha como resultado o desvio da finalidade pública. Para Schommer (2003), essas heranças formaram características negativas que condicionaram a cultura política do Brasil, havendo, desse modo, a disseminação da idéia que algumas delas são recorrentes e difíceis, ou até mesmo impossíveis de serem mudadas.

Com a burocratização da máquina pública⁵, cresceu a preocupação em evitar as práticas patrimonialistas e clientelistas. De acordo com BRASIL (1995), essa cultura burocrática não reconhece que, apesar de o patrimonialismo estar presente como prática na atualidade, essa não mais se constitui como valor no Brasil. Por isso, ela mantém uma desconfiança fundamental nos administradores públicos, não delegando autoridade e limitando a autonomia. Reflexo disso é a "rigidez da estabilidade e dos concursos, o formalismo do sistema de licitações, e o detalhismo do orçamento" (BRASIL 1995 p. 27). Segundo a fonte acima, somente com a mudança cultural, juntamente com uma mudança institucional-legal, no sentido de uma administração gerencial é que os obstáculos à uma administração pública eficiente poderão ser superados.

No Brasil, o velho e o novo impactam no processo de mudança, na medida em que as forças de permanência e de avanço atuam fortemente. Como ainda não houve nenhuma mudança radical na cultura do Setor Público, o passado se impõe ao presente sob várias formas, condicionando-o. O patrimonialismo e a burocracia são os maiores complicadores do processo de modernização, levando à centralização, autoritarismo, distância do serviço público à população e ineficiência. Em relação a esse aspecto, Bresser-Pereira (1996) e BRASIL (1995) assumem que uma das três principais dimensões que precisam ser levadas em conta no alcance de uma administração pública gerencial diz respeito à dimensão cultural⁶. Apenas com as mudanças legais desvinculadas de uma mudança administrativa, a transição para uma administração pública gerencial não irá ocorrer. Somente com essa mudança, as outras duas dimensões da mudança se tornarão possíveis de serem implementadas. Essa dimensão deve se basear, principalmente, na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais. Segundo Bresser-Pereira (1996), "a dimensão cultural da reforma significa, de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo, e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial" (p. 31). Hoje, o patrimonialismo está presente nas nossas práticas políticas e, para a

⁵ A tentativa de adoção de uma administração pública burocrática ocorreu na década de 1930, cujo marco foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936,

erradicação desse tipo de cultura, esses processos devem ser punidos, e não apenas condenados.

Os mais céticos acreditam que a cultura política brasileira não está madura o suficiente para fugir a esse tipo de tradição. A seqüência de reformas e contra-reformas produziu uma dinâmica perversa e ineficaz, que se transformou em sentimento de descrença e frustração em relação à máquina pública. Além disso, outros fatores relacionados com a formação sócio-cultural da sociedade brasileira limitam a sua capacidade de transformação, podendo ser citadas as estruturas do poder, o sistema de representação política, o baixo nível educacional e a baixa capacidade empreendedora (SCHOMMER, 2003). Em relação às habilidades exigidas para o administrador público e os funcionários, de forma geral, não se inclui produtividade ou empreendedorismo. O “jogo de cintura”, esperteza, influência pessoal, habilidades diplomáticas e compreensão em relação à incompetência alheia sempre foram os indicadores de poder no Brasil. Nesse país, "ajeitar", e não empreender, é a regra (CARBONI, 2000).

As heranças institucionais do Setor Público levam ao surgimento de várias crenças em relação ao Estado e à administração pública. As idéias que enfatizam ineficiência, corrupção, interesse pessoal dos funcionários em detrimento do bem comum, e incorporação excludente e seletiva de interesses da sociedade civil nas ações do governo levam à "construção de uma espécie de imaginário coletivo de ausência de perspectivas, de que tudo tem permanecido igual e nada jamais mudará" (SCHOMMER, 2003, p. 104). De fato, não se tem no Brasil um histórico de grandes rupturas revolucionárias. Mas isso não significa que não nos tenhamos modernizado e alcançado algum desenvolvimento, apesar de ter sido uma modernização conservadora, debruçada sob o passado e com pouca democracia.

As propostas tradicionais de reforma no Setor Público não consideravam alguns aspectos relevantes como, por exemplo, a prática histórica da administração pública que se cristalizou em cultura administrativa. Isso ocasionou, na maioria das vezes, novas formas de organização que se sobrepunham às formas de comportamento inalteradas. Era emergente um novo desenho organizacional, mas, na prática, as organizações mantinham em seu funcionamento os critérios culturais da estrutura anterior. Isso significa que se deve considerar alguns aspectos, como mudança nos valores fundamentais na cultura política; consciência da

⁶ As outras duas dimensões são: a institucional-legal, através da qual se modificam ou se criam

complexidade do Setor Público; mudança no papel dos servidores públicos; rompimento com estruturas rígidas e centralizadas e uso estratégico de novas tecnologias. Em muitos casos, segundo Penengo (1997), a cultura organizacional predominante na gestão pública está fortemente baseada no modelo gerencial tradicional, predominando estruturas piramidais, clientelismo, traços autoritários, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas, visão antiquada do trabalho do gerente e burocratização.

Em relação às políticas públicas tradicionais, William Hudnut, prefeito de Indianópolis, num discurso pronunciado em 1986 (citado por OSBORNE e GAEBLER, 1994, p. 19), afirma que: "A tendência rotineira é proteger o que existe, resistir às mudanças, construir impérios, aumentar a área de influência, manter projetos e programas, mesmo que não sejam mais necessários". Essa constatação é válida também para o Brasil e é muito relevante para a análise da Mudança Organizacional e das suas resistências.

2. 3. 4 Reformas da Administração Pública Brasileira

Para alcançarmos maior compreensão do Setor Público na atualidade, é necessário recorrer à sua história, com ênfase nos marcos principais. A primeira reforma administrativa do Estado ocorreu na década de 1930, quando se estabeleceu a base para o surgimento da administração profissional, reafirmando os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia weberiana clássica. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, foi o principal marco desse movimento, quando então a administração pública burocrática foi adotada para tentar superar problemas existentes na administração pública brasileira. Tais problemas estavam relacionados às práticas patrimonialistas, caracterizadas pelo uso do patrimônio público como se fosse privado (BRESSER-PEREIRA, 1996). O modelo burocrático se desenvolveu num período de mudanças lentas e de menores amplitudes. As tarefas eram claras e a mentalidade vertical de comando-controle assegurava que elas fossem realizadas, representando uma hierarquia rígida (OSBORNE e GAEBLER, 1994). O resultado disso no Brasil foi a construção de um governo lento, ineficiente e impessoal. Além disso, a administração pública no molde racional-burocrática se limitava à concentração no controle dos processos e não nos resultados, aumentando a ineficiência em responder à complexidade

instituições e a dimensão da gestão.

dos desafios que o Brasil passou a enfrentar diante da globalização econômica mundial. Entretanto, constata-se que a burocracia, nos moldes weberianos, não chegou a ser realmente consolidada no Brasil (BRASIL, 1995).

No final dos anos 60, o modelo de produção em massa e a política do *Welfare State* começaram a mostrar evidentes sinais de fragilidade, o que refletiu em todo o mundo (BORENSTEIN e CUNHA, 1999). Assim, o cenário mundial passou a se apresentar muito diferente do anterior. As mudanças tornaram-se rápidas, o mercado globalizado e as instituições econômicas passaram a sofrer grande pressão competitiva. Nesse ambiente, as organizações descentralizadas apresentavam diversas vantagens como flexibilidade, eficiência, capacidade de inovação, maior comprometimento e produtividade elevada. Além disso, ocorreu uma mudança no perfil dos trabalhadores e dos consumidores. Os primeiros passaram a possuir um melhor nível educacional e maior autonomia. Os segundos também se tornaram diferentes, exigindo diferenciação nos produtos e serviços, acostumando-se a uma alta qualidade e ampla possibilidade de escolha. Isto levou a uma deficiência das organizações burocráticas em âmbito mundial, sendo essas públicas ou privadas (OSBORNE e GAEBLER, 1995). Nesse contexto, verifica-se que a administração burocrática não garante rapidez, nem boa qualidade e nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na realidade, ela é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Essa situação levou à mais abrangente tentativa de modernizar os processos administrativos no Brasil até então, ocorrida em 1967 por meio do Decreto-Lei 200 (CASTOR e JOSÉ, 1998; BRESSER-PEREIRA, 1996; BRASIL, 1995). Apesar de em 1938 ter ocorrido uma sinalização de implantação da administração pública gerencial no Brasil com a criação da primeira autarquia, o Decreto-Lei 200 representava a primeira grande tentativa de superar a rigidez burocrática e alcançar um padrão que poderia ser considerado como de administração gerencial. Sua ênfase foi direcionada à descentralização, mediante a autonomia da administração indireta. Castor e José (1998), argumentam que não houve grandes avanços no funcionamento da máquina burocrática, apesar da modernidade conceitual de muitas previsões desse Decreto. Tais autores julgam que boa parte das inovações nele previstas como, por exemplo, as relacionadas à descentralização, não foram implantadas, e acrescentam que "a tão sonhada profissionalização da burocracia estatal brasileira e o azeiteamento

produtivo da máquina pública para que ela funcionasse com eficiência, claramente ficaram na promessa mais uma vez" (CASTOR e JOSÉ, 1998, np).

Posteriormente, houve outras tentativas de modernizar a administração pública, como a criação da Secretaria da Modernização - SEMOR, em meados dos anos 70 e a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização - PND, no início dos anos 80. Mas as ações rumo à administração pública gerencial sofreram uma paralisia durante a transição democrática de 1985. A dominação nacional do clientelismo, por meio do loteamento dos cargos públicos, e a atitude defensiva e irracional da alta burocracia em relação às acusações das forças conservadoras de ser ela a culpada pela crise do Estado, devido ao favorecimento do seu crescimento excessivo, levaram a um retrocesso burocrático na elaboração da Constituição de 1988. Seus principais efeitos foram o engessamento do aparelho estatal e a perda de autonomia do Poder Executivo. Como consequência desse retrocesso houve o encarecimento do custeio do aparelho do Estado e o aumento da ineficiência do serviço prestado (BRASIL 1995).

Nos anos 70 teve início a crise do Estado brasileiro, mas essa só se tornou evidente na segunda metade da década seguinte. As décadas de 1980 e 1990 que se seguiram foram as mais relevantes mundialmente em relação às Reformas do Estado. A década de 80 é particularmente importante, pois foi nessa década que reascendeu o debate mundial sobre a função do Estado na regulamentação econômica, a partir da crise fiscal e da crise do modo de intervenção estatal na economia. Havia uma desordem econômica global, que era reflexo da dificuldade de o Estado continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem estar que funcionou no pós-guerra. Após a Primeira Guerra Mundial e a Grande Depressão o Estado Liberal entrou em crise, tomando um novo formato. Várias experiências foram introduzidas para o afrouxamento das regras definidas pelo Estado relativas ao funcionamento de alguns setores da economia (desregulamentação). Dentre as formas de desregulamentação discutidas nacionalmente estavam: "[...] abertura para a atuação de empresas privadas em setores sob o monopólio de empresas estatais, a privatização das empresas estatais e o contrato de gestão para estatais" (BORENSTEIN e CUNHA, 1999). O discurso da época defendia a desregulamentação e a desestatização, com fins à reorientação das funções do Estado e incentivo às práticas competitivas (LOPES, 2003). A gestão pública brasileira passou, então, a viver um intenso processo de transformação, exercendo influência

principalmente sobre a redemocratização do país e sobre a Reforma do Estado, a qual possuía como eixos principais a descentralização⁷ e a diminuição do tamanho do Estado (SCHOMMER, 2003). Nesse processo, o conceito do Estado Mínimo ganhou corpo e coesão em todo o cenário mundial, principalmente no final da década de 80, apregoando que "[...] o Estado desempenharia apenas aquelas tarefas impossíveis de serem transferidas para a sociedade civil, como a segurança pública, a distribuição da justiça, a manutenção do equilíbrio social, entre outras atividades peculiares e intransferíveis" (LOPES, 2003, p. 59). Os reformadores da administração pública, segundo Kettl (1998), tinham como objetivo criar um Estado mais barato e mais eficiente. Mas essa proposta, segundo o autor acima "não define o núcleo essencial do Estado que se quer ter, nem o que fazer para que ele funcione" (p. 76). Os cortes do Estado são feitos sem ter uma idéia clara do que deve "sobrar" depois de todos os cortes, e de qual o seu papel.

Vários autores afirmam que o novo papel que o Estado deve assumir é o de provedor, indutor e regulador do desenvolvimento, ao invés de produtor ou prestador direto de bens e serviços (XAVIER, DIAS, 2002; KLIKSBERG, 1992; BARAT, 2001; BRASIL, 1995). Em outros termos, o Estado deve deixar de ser prestador direto de bens e serviços e passar a ser promotor desse desenvolvimento (PIETRO, 2001). Esse processo envolve dois importantes processos. O primeiro deles é a privatização, ou seja, transferência para o mercado das atividades que podem ser controladas pelo setor privado. O segundo é a publicização, entendida como a descentralização para o setor público não-Estatal de atividades que devem ser subsidiadas pelo Estado, tais como educação, saúde, pesquisa científica e cultura (BRASIL, 1995). Ao deixar de ser produtor direto para se tornar regulador de contratos de concessão, o governo deve zelar por normas, controles, fiscalização e cumprimento de obrigações contratuais (BARAT, 2001). Deve também ser reformulado de modo a alcançar mais agilidade, capacidade de inovação e democracia. Xavier e Dias (2002) e Kliksberg (1992), resumem as estratégias predominantes para a reforma da máquina pública em desburocratização, descentralização, democratização, transparência, *accountability*, ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão. A administração pública, segundo os primeiros autores, "[...] passa a concentrar seus esforços e recursos nas atividades ligadas às questões sociais e ao papel de agente regulador e de condutor da política econômica" (XAVIER e

⁷ A descentralização nesse contexto significa, para Kettl (2003, p. 108), "transferência da capacidade decisória de níveis superiores da organização para níveis inferiores, (...) redistribuição de funções e tarefas de unidades centrais da organização para unidades mais periféricas".

DIAS 2002, np). A adequação do perfil e das capacidades do Estado é importante para o processo de desenvolvimento econômico e social do País, não como agente direto do desenvolvimento, mas como catalisador e impulsionador do processo.

Em resumo, a crise do Estado se define como uma crise fiscal, um esgotamento da estratégia de intervenção Estatal e uma superação do modelo burocrático na administração pública. BRASIL (1995, p. 7) faz uma síntese geral das reações brasileiras à crise e desequilíbrio do modelo burocrático e afirma que

a reação imediata à crise - ainda nos anos 80, logo após a transição democrática - foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

A década de 90 é considerada, no Brasil, a "década das reformas". Mesmo com algumas mudanças essenciais ocorridas ainda na década de 80, como a liberação do comércio exterior e o início das privatizações, as etapas mais significativas só começaram a se cumprir a partir de 1990 (BAUMANN, 1999). A necessidade de mudança da máquina pública tornou-se clara. As mudanças foram sustentadas pela estabilização dos preços, acentuação da retirada do Estado na economia, redução da dívida pública, democratização do capital das empresas privatizadas e concentração do Estado em atividades essenciais (LOPES, 2003). Cronologicamente, as reformas ocorridas na década de 90 podem ser resumidas em reforma comercial, abertura ao capital financeiro externo, privatização, regulamentação do setor financeiro, reforma da seguridade social, reforma administrativa e reforma de programas sociais de educação e saúde (BAUMANN, 1999).

Em 1995 começa a ser implantado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado⁸ – PDRAE, sustentado na proposta de administração pública gerencial, como resposta à grande

⁸ É importante diferenciar sucintamente os conceitos de Estado e aparelho do Estado. Segundo os conceitos de Brasil (1995), entende-se por aparelho de Estado a sua estrutura organizacional, representada pelos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Já o conceito de Estado é mais abrangente, compreendendo também o sistema constitucional-legal. Isto significa que esse tem o poder e o monopólio de legislar e tributar a população nos limites de um determinado território.

crise do Estado nos anos 1980 e à globalização da economia (BRESSER-PEREIRA, 1996). Os princípios nele estabelecidos voltavam-se para a melhoria da eficiência mediante o controle *a posteriori* dos resultados, para a qualidade do atendimento ao cidadão e à descentralização. Esse plano estava baseado na substituição da administração pública burocrática e patrimonialista pela gerencial, a fim de "alcançar maior eficiência, melhorar a qualidade dos serviços públicos, flexibilizar procedimentos e substituir os controles formais por controles de resultados por meio dos contratos de gestão" (PIETRO, 2001, p. 27). Essa substituição seria, evidentemente, parcial, sendo mantidas algumas características importantes, principalmente para combater a corrupção e o nepotismo. Entre elas destacam-se: seleção por critérios de mérito; sistema estruturado de remuneração para os servidores públicos, com a organização em carreira; avaliação de desempenho como critério para alcançar estabilidade após o estágio probatório e como instrumento de perda do cargo pelo servidor estável (PIETRO, 2001).

Os princípios do PDRAE eram a focalização da ação do Estado no cidadão, reorientação dos mecanismos de controle para o resultado, flexibilidade administrativa, controle social e valorização do servidor, tendo como principal objetivo a transformação de um Estado prestador direto de serviços para um Estado promotor e regulador. Outros objetivos do plano se referem ao aumento da responsabilidade das autoridades, com maior autonomia gerencial, financeira e orçamentária e à democratização da administração pública, com maior participação dos cidadãos.

Nesse plano, haveria a diminuição do aparelho estatal, cabendo a ele apenas as atividades exclusivas. As demais atividades seriam regidas pela iniciativa privada com a ajuda do Estado.

O PDRAE preconiza a diminuição do aparelho estatal, cabendo a esse apenas as atividades exclusivas, sendo as demais regidas pela iniciativa privada com a ajuda do Estado. Propunha a sua divisão em quatro setores (BRASIL, 1995):

a) *Núcleo estratégico*: setor do Estado que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento. É representado pelo Legislativo, Judiciário e, o Executivo. Possui um modelo

institucional de administração direta, forma de propriedade estatal e forma de administração burocrática e gerencial⁹;

b) *Atividades exclusivas*: setor que abrange atividades indelegáveis e que para o seu exercício é necessário o uso do poder de Estado. São as ações desempenhadas pela polícia, forças armadas, a fiscalização, a regulamentação e o fomento. Possui forma de propriedade estatal, forma de administração gerencial e modelo institucional na forma de agências autônomas e executivas;

c) *Serviços não-exclusivos*: setor que abrange a prestação de serviços de alta relevância, mas que não implicam a utilização do poder de Estado, como no caso de universidades, hospitais, centros de pesquisas e museus. Possui forma de propriedade pública não-estatal, através da publicização (contrato de gestão), forma de administração gerencial e modelo institucional sob a forma de organizações sociais. Entre seus objetivos estão fortalecer as práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade e conceder uma maior parceria entre o Estado, a própria organização social e a sociedade. Dessa forma, busca o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços para que esses atendam melhor ao cidadão a um custo mais baixo;

d) *Produção de bens e serviços para o mercado*: setor de infra-estrutura onde atuam as estatais. Forma de propriedade privada, mediante o processo de privatização. A administração é gerencial e o modelo institucional é a empresa pública, estatal ou privada.

A tentativa de implantação de uma administração pública gerencial no contexto público, proposta pelo PDRAE, foi inspirada na administração de empresas. Para o alcance de uma administração gerencial, deve-se aumentar a eficiência da administração pública, aumentando a qualidade dos seus serviços, diminuindo seus custos e colocando o cidadão como beneficiário do processo. Apesar dessa inspiração, a administração pública não poder ser confundida com a privada pois existem diferenças básicas entre elas¹⁰ (BRASIL, 1995). Desse modo, os preceitos da administração gerencial não deve ser adotado acriticamente nas empresas nos órgãos públicos.

⁹ É nesse Núcleo que se insere a organização pesquisada.

¹⁰ As diferenças entre Estado e empresas já foi tratada no item 2. 3. 1.

Em relação aos resultados das Reformas do Setor Público é ainda difícil avaliá-los, tanto no Brasil quanto no contexto mundial mais abrangente. Isto se deve, de acordo com Kettl (1998), a dois motivos principais. Primeiramente, as reformas muitas vezes são adotadas de maneira intempestiva e entusiástica, não incluindo nenhuma preocupação com a análise dos seus resultados. Em segundo lugar, as idéias fascinantes no papel podem acabar por trazer problemas novos na prática devido à colisão violenta com as práticas vigentes. Há ainda um fator agravante ao seu alcance dos resultados que se refere ao despreparo dos funcionários para as novas habilidades exigidas. É solicitado que executem atividades que jamais executaram sem, em contrapartida, dar-lhes tempo, investimentos em desenvolvimento e em tecnologia que propiciem sua adaptação, visto que o sucesso das reformas depende muito da capacidade das pessoas. No caso específico do Brasil, outro obstáculo ao sucesso das reformas que buscam a eficiência da máquina pública reside na carência de recursos, tanto para custeio quanto para investimentos.

Além dos esforços de mudança a nível nacional, podemos identificar esforços de reforma em alguns Estados do Brasil. Entre eles, encontra destaque a reforma ocorrida o Estado de Minas Gerais sob a denominação de Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública, que será tratada a seguir.

2. 3. 5 A atual Reforma da Administração Pública Mineira

A discussão sobre o papel e a dimensão do Estado, a melhor forma de geri-lo e sobre as formas de produzir mais com menos recursos iniciada pelo PDRAE, levou aos Estados à tentativa de construção e implementação das suas próprias experiências de reforma ou modernização administrativa. Em Minas Gerais, essa discussão começou no processo eleitoral de 2002 com a apresentação de um plano de Governo intitulado Choque de Gestão como tema central da campanha do então candidato a governador de Minas Aécio Neves¹¹. Nessa mesma época, um profundo diagnóstico dos diversos segmentos da sociedade e do aparelho estatal mineiro foi concluído pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais- BDMG. Esse documento chamado MINAS GERAIS DO SÉCULO XXI dedicou, entre os seus dez

¹¹ Não é objetivo desse trabalho tratar em profundidade o Choque de Gestão do Governo Aécio Neves e as demais mudanças ocorridas, mas apenas ressaltar os aspectos que sejam importantes para a contextualização das mudanças ocorridas na Organização pesquisada.

volumes, um especialmente ao Setor Público e serviu como referência à discussão dessas mudanças.

Na época, o Estado de Minas Gerais vivia uma das piores equações fiscais do Brasil, com grandes déficits orçamentários. As despesas eram superiores à receita, havia um crescimento vegetativo da folha de pagamento e a maioria dos servidores apresentava-se desmotivada, estagnada ou com baixa capacidade resolutiva. Além disso, as carreiras estavam desestruturadas (CUNHA Jr, 2004). Isto levava a deficiências em relação ao atendimento das demandas dos cidadãos. A efetivação das ações que permitissem a reversão desse quadro através da redução de despesas, a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e a busca de novos modelos de gestão foi proposto no Projeto Estruturador Choque de gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública. Esse envolvia todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e tinha o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir custos dos serviços públicos. Esse Projeto foi criado pelo Governo de Minas Gerais e visava estabelecer um novo modo de operação do Estado, saneando as finanças e buscando a eficácia da máquina pública (MINAS GERAIS, 2005b). Hoje, o Projeto Choque de Gestão é um processo de reforma que está em curso no Estado de Minas Gerais.

O Programa atuou, segundo Cunha Jr (2004), em duas dimensões (ajuste à realidade e inovação). A primeira dimensão é a do *ajuste à realidade* com o aumento dos recursos mediante a redução de despesa e o crescimento da receita através do contingenciamento orçamentário e financeiro e da tentativa de fazer mais com os recursos existentes, cujas frentes de ação foram a reestruturação dos processos e o gerenciamento dos processos. A reestruturação dos processos ocorreu em quatro órgãos estaduais, entre eles o pesquisado no presente trabalho, e tinha como objetivo a otimização da alocação dos recursos do Estado. Já o gerenciamento dos processos tinha como objetivo garantir o planejamento e o acompanhamento dos Projetos. Cunha Jr (2004) destaca, dentre as medidas adotadas:

renegociação de débitos com fornecedores anteriores a 2003 – leilão de recursos; ajuste da contribuição do servidor para o IPSEMG no plano de saúde e reforma previdenciária; implementação de banco de horas como alternativa ao pagamento de horas-extras; instituição do afastamento voluntário incentivado; substituição dos benefícios por tempo de serviço por adicionais de desempenho, e extinção do apostilamento, desacelerando o crescimento vegetativo da folha de pagamento; redução da remuneração dos Agentes Políticos do Poder executivo e estabelecimento de teto remuneratório; ampliação do processo de implementação do Sistema de Administração de Pessoal – SISAP, com centralização da folha de

pagamento; implementação do Sistema de Administração de Material e Serviços – SIAD” (np)

A Segunda dimensão é a da *inovação*, compreendendo a elaboração de um novo marco legal com vistas a construir uma administração pública focada em resultados, empreendedora, transparente e capaz de atender à legítima e crescente demanda social.

Foi definido um processo de duplo planejamento, de curto, médio e longo prazo. Em um primeiro momento, medidas emergenciais de caráter estruturador e operacional foram tomadas (MINAS GERAIS, 2005a). Essas visaram à redução imediata dos custos e à efetivação de um novo desenho institucional mais moderno e dinâmico. Por meio de 63 Leis Delegadas, editadas em janeiro de 2003, realizou-se uma significativa reforma administrativa. Nessa, houve “redução ou fusão de 6 Secretarias do Estado, 59 Superintendências da administração direta ou Diretorias de autarquias e fundações e 388 unidades de hierarquia inferiores, com a extinção de 1.326 cargos comissionados, cerca de um quinto do total” (CUNHA Jr, 2004, np). Também foi reaplicado em diversos órgãos do Estado um novo modelo formado de uma base comum na estrutura meio, capaz de integrar planejamento, gestão e finanças à mesma unidade administrativa. Foram criados dois órgãos para a racionalização e o aperfeiçoamento do gasto público Estadual: a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, que ficou encarregado da estratégia e da gestão dos meios e instrumentos para implementá-la, e a Auditoria-Geral do Estado – AuGE, com as atividades de correição administrativa e auditoria operacional.

Segundo MINAS GERAIS (2005a), em médio e em longo prazo, o Projeto contempla a gestão para a obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante incentivos e capacitação dos atores responsáveis, além de modelos de parceria público/privadas¹² que possibilitem a oferta de melhores serviços aos cidadãos, sempre baseados na transparência e na eficiência com responsabilidade fiscal.

Para o planejamento em longo prazo, construiu-se o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI e o Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG. O primeiro fornecia

¹² Essas parcerias se dariam tanto com empresas sem fins lucrativos por meio de Parcerias com as Organizações da Sociedade Civil – OSCIP, quanto com empresas com fins lucrativos através das Parcerias Público-Privadas –PPP.

uma visão estratégica para o Estado de Minas Gerais até 2020 e o segundo de 2004 a 2007, cuja meta é tornar Minas o melhor Estado para se viver.

Uma grande inovação que surgiu em relação à implementação dos projetos estruturadores do PMDI e do PPAG, segundo Cunha Jr (2004), foi a realização de acordos verticais e horizontais caracterizando um sistema matricial, onde se têm projetos estruturadores na horizontal, envolvendo somente as unidades administrativas que contribuem ou participam dos projetos, e as Secretarias, órgãos Autônomos, Autarquias, Fundações e suas unidades administrativas na horizontal, pactuando indicadores, atividades, projetos, programas ou um mix desses.

Por fim, é preciso destacar as políticas de Recursos Humanos implementadas para recompensar os servidores na efetiva produção de resultados e para apoiá-los no aperfeiçoamento dos servidores com desempenho deficiente, que são: avaliação de desempenho individual, plano de carreira e programas de capacitação com vistas à qualificação dos servidores.

Muitos dos instrumentos do projeto foram inspirados na administração privada. Para a sua adaptação para o setor público, deve-se ter consciência dos paradigmas entre os dois universos, que já foi discutido anteriormente. Segundo Cunha Jr (2004), Essa consciência deve estar relacionada principalmente “à necessidade de marco legal para sua implementação, à forma de gestão e envolvimento de pessoas na implementação e, por fim, às características dos resultados produzidos e para quem são produzidos” (np)

Uma outra questão que o processo de mudança no Setor Público ressalta é a de como se estabelecem e se desenvolvem as relações no interior das organizações que podem constituir fatores facilitadores ou impeditivos desse movimento. É nesse contexto que a análise da resistência à mudança se torna fator relevante de análise.

3 ESTRUTURAÇÃO METODOLÓGICA

Nesse estudo se objetivou construir uma metodologia consistente e completa, de forma a alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa foi de natureza descritiva, tendo como base os seus objetivos, que incluem, fundamentalmente, a compreensão das relações existentes entre as atitudes individuais diante da mudança, os comportamentos individuais manifestados diante dessa e os moderadores individuais e situacionais do processo de resistência à mudança. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva é realizada quando o pesquisador tem como objetivos descrever as características de grupos importantes, estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exibe um determinado comportamento, determinar as percepções dos indivíduos sobre determinado assunto, determinar o grau de associação de variáveis e fazer previsões específicas. Tratou-se de um estudo não experimental, pois não houve a intenção de manipular variáveis de forma deliberada e controlada (KERLINGER, 1910). O interesse consistiu em conhecer o fenômeno tal como se apresenta no seu contexto. Foi um Estudo Transversal Único, pois envolveu a coleta de informações da amostra em um só momento (MALHOTRA, 2001).

Foi utilizada nesse estudo a combinação de duas estratégias de pesquisa: quantitativa e qualitativa. Essa união estratégica justifica-se pela possibilidade de melhor compreensão do fenômeno com o alcance de um maior aprofundamento de análise e na tentativa de analisar o fenômeno na sua globalidade, pois não é possível dicotomizar a quantidade e a qualidade, pois todo fenômeno qualitativo tem uma dimensão quantitativa e vice-versa.

A metodologia de pesquisa foi a de estudo de caso (YIN, 1994), pois permite maior aprofundamento da análise do objeto de pesquisa, sendo essa a maior vantagem do método. A metodologia de estudo de caso deve ser aplicado, segundo Yin (1994), quando as questões do tipo "como" e "por que" são discutidas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa encontra-se em um fenômeno contemporâneo e em um contexto da vida real. O estudo de caso fundamenta-se na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa (GIL, 1987). Apesar das críticas sobre o estudo de caso, principalmente em relação à

dificuldade de generalização, não há nada que contradiga que as conclusões possam ser generalizadas para outros casos (YIN, 1994) e que possa haver a verificação de hipóteses gerais ou teorias (LAVILLE e DIONNE, 1999).

A unidade de análise, segundo Yin (2001), está relacionada com as questões iniciais de pesquisa, sendo, nesse caso, a resistência à mudança. As categorias de análise foram: barreiras individuais e organizacionais da resistência à mudança, atitudes e comportamentos diante da mudança. Essas categorias derivaram-se das propostas conceituais dos modelos analíticos. É preciso salientar a importância de se determinar os focos da investigação devido à impossibilidade de explorar todos os ângulos do fenômeno, sendo a escassez de tempo o principal limitador.

A unidade de observação refere-se às pessoas que foram selecionadas para fornecer os dados necessários, sendo assim formada pelos representantes de todos os níveis hierárquicos da amostra selecionada da organização pesquisada, na expectativa de se fazer um retrato fiel e amplo do fenômeno de resistência individual à mudança.

O nível de análise da pesquisa foi o organizacional, consistindo em uma organização pública do Estado de Minas Gerais, caracterizada por Mudança Organizacional relevante e recente. O Estado de Minas Gerais foi escolhido devido às recentes e profundas mudanças ocorridas a nível público estadual. A organização pesquisada foi uma organização pública do Estado de Minas Gerais, denominada, para fins dessa pesquisa, Organização Alfa, que apresentou condições e motivação para a realização da pesquisa. Essa passou recentemente por uma das maiores mudanças de toda a sua história, reflexo, principalmente do Choque de Gestão implementado pelo Governo de Minas Gerais e foi um dos quatro órgãos estaduais que passaram por reestruturação de processos, sendo um dos órgãos Mineiros que mais sofreu impacto das mudanças. Ressalta-se que a organização pesquisada possui representatividade em âmbito nacional. Em relação à motivação para a realização da pesquisa, essa mostrou-se bastante interessada na realização da pesquisa e nos seus resultados, recebendo grande apoio da sua Presidência e ficando dois funcionários à nossa total disposição, entre eles a assessora do presidente da Organização.

3.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Como os estudos descritivos não se limitam a apenas um método de coleta de dados (SELLTIZ *et al*, 1965), utilizou-se a combinação de três técnicas: questionário fechado, entrevista semi-estruturada e análise documental. Isso possibilitou a diminuição das limitações encontradas em cada técnica.

Mediante a técnica secundária de análise documental, juntamente com duas entrevistas preliminares¹³, semi-estruturadas com pessoas de setores-chave, alcançou-se a compreensão global da mudança e do contexto organizacional. Esses consistiram em dados secundários que permitiram a contextualização histórica e a compreensão do desenvolvimento da mudança, fundamental nas pesquisas sobre gestão de mudanças (SILVA e VERGARA, 2003). Nessa etapa, esteve-se atento à superficialidade dos dados documentais, tomando-os apenas como fontes de dados para uma análise mais profunda por meio das entrevistas. Os dados utilizados foram obtidos de fontes *internas* (organograma, regimento e regulamento) e fontes *externas* (leis, jornais). Deve-se salientar também que essas informações documentais são reproduções do discurso oficial da empresa, sendo, muitas vezes, utilizados por ela como elementos de persuasão.

A segunda técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada, tomando o cuidado para ser um instrumento que não tomasse mais que 30 minutos do funcionário e na garantia do anonimato. Ela permitiu o aprofundamento e a compreensão das variáveis de pesquisa. Para (SELLTIZ *et al*, 1965), a melhor maneira de conhecer quais as sensações das pessoas: o que sofreram e daquilo que se recordam, quais os seus sentimentos e seus motivos, e as razões de agirem desse ou daquele modo é perguntando diretamente a elas. Nesse momento, o objetivo não foi entrevistar um grande número de participantes e o estabelecimento de comparações entre as suas respostas. O objetivo foi estabelecer um contato mais íntimo com os entrevistados, visando a favorecer a exploração aprofundada dos elementos da pesquisas. A flexibilidade da técnica permitiu o alcance de respostas muito mais ricas e muito mais próximas da complexidade das situações, fenômenos e acontecimentos. As entrevistas foram aplicadas pelo próprio pesquisador com o objetivo de garantir a uniformidade do processo e foram gravadas e transcritas para não perder nenhuma informação importante. O roteiro de

¹³ O roteiro das entrevistas preliminares pode ser visualizado no APÊNDICE A

entrevista nesse momento foi único para todos os níveis hierárquicos da amostra e pode ser visualizado no APÊNDICE B.

A terceira técnica foi o questionário fechado, aplicado em uma amostra da população da organização, totalizando 223 questionários respondidos dentre os 4.381 servidores da organização pesquisada, cujos critérios de seleção da amostra serão discutido no próximo item. Esse questionário foi composto de perguntas fechadas e uma pergunta aberta, com inclusão de medidas das variáveis pesquisadas e de dados sócio-funcionais.

O questionário possui algumas vantagens importantes. Com ele, é possível obter altas taxas de resposta em relação à população, de maneira rápida e econômica e uniforme. A possibilidade de análise estatística nessa etapa facilita a compilação e comparação das respostas e o anonimato que a técnica garante facilita a sinceridade das respostas obtidas. Apesar das vantagens, o questionário possui alguns inconvenientes. Em primeiro lugar, não há como conhecer a qualidade dos interrogados, suas competências, franqueza e boa vontade. Em segundo, os interrogados podem não compreender totalmente o sentido da pergunta e, por mais que as opções de respostas ajudem a esclarecer o sentido das perguntas, não se pode assegurar a uniformidade das interpretações. Além disso, não se pode julgar o conhecimento do interrogado sobre o tema e o valor das respostas fornecidas. O interrogado pode fornecer uma resposta sem ter uma opinião sobre o tema, por estar sendo compelido a responder ou para esconder a sua ignorância e a sua resposta pode não corresponder em profundidade às suas reais opiniões. Desse modo, as respostas podem estar distantes da realidade (LAVILLE e DIONNE, 1999).

O processo de elaboração do questionário seguiu os passos propostos por Malhotra (2001). Em primeiro lugar, especificaram-se as informações necessárias por meio da descrição e operacionalização dos construtos. Num segundo momento, especificou-se a estratégia de aplicação dos questionários. Em seguida, procurou-se determinar o conteúdo das perguntas, planejar as questões, de modo a superar a incapacidade ou a má vontade do entrevistado, decidir quanto à estrutura das questões, determinar o enunciado das questões, dispor as questões em ordem adequada, identificar a forma e o *layout*, reproduzir o questionário com boa qualidade e, por fim, realizou-se o pré-teste.

O pré-teste foi feito na própria organização pesquisada. Para tanto, foi selecionado um representante de cada nível hierárquico da organização, incluindo representante da Presidência e totalizando quatro indivíduos. Esses opinaram quanto ao entendimento das questões, a adequação da linguagem e do contexto, a forma de apresentação do documento e ao conteúdo das perguntas. O questionário também foi único para todos os níveis hierárquicos da amostra e pode ser visualizado no APÊNDICE C.

3.2 População e amostra

A organização pesquisada possui uma população de 4.381 funcionários, distribuídos no organograma representado no ANEXO A. A seleção da amostra seguiu alguns critérios. Primeiro, os respondentes deveriam trabalhar na própria Sede da empresa ou na unidade próxima, onde funciona a Divisão de Recursos Humanos, formando uma amostra de 650 servidores. Desse modo, a Diretoria de Saúde foi descartada da amostra, devido à constatação nas entrevistas preliminares de que, apesar de ser a maior Diretoria da Organização, os funcionários do Interior, do Hospital, do Odontológico formavam um grupo de cultura muito diferente daquela da sua Sede, além da limitação de tempo e recursos disponíveis para a pesquisa. Segundo os entrevistados, existe um certo isolamento entre as áreas, formando um grupo muito heterogêneo e são os funcionários da Sede os que têm o perfil mais característico de Setor Público e exercem atividades de caráter mais administrativo.

Outro critério de escolha da amostra foi o tipo de vínculo do funcionário com a Organização. Foram selecionados os funcionários concursados, os que foram efetivados na época da promulgação da Constituição de 1988 e os detentores de função pública e excluídos aqueles de recrutamento amplo ou vindos de outros órgãos. Esses últimos indivíduos foram excluídos, pois não têm introjetado a cultura da Organização e nem a mesma relação com ela.

Após as filtragens anteriores, foram escolhidos os grupos de maior representatividade dentro da Organização em termos de número de servidores. Desse modo, restaram para ser sujeito da pesquisa a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças e a Diretoria de Previdência, num total de 455 Servidores. Dentro da Diretoria de Previdência, a Superintendência de Investimentos foi excluída, pois tinha apenas três funcionários nas condições de ser sujeitos da pesquisa, formando uma amostra muito pequena. Apesar de essa Superintendência ter sido

excluída, 2 questionários foram respondidos por Servidores pertencentes a ela, por esse motivo, foi acrescentada à amostra.

Quanto ao tipo de amostragem que foi adotada nas entrevistas, optou-se por selecionar um indivíduo de cada Diretoria, Superintendência e Divisão da amostra previamente selecionada, totalizando 15 entrevistas¹⁴. Na literatura, não existe muita concordância sobre o que é uma grande amostra em pesquisa qualitativa, mas há um certo consenso de que, quando as entrevistas começarem a ficar repetitivas, a sua amostra já tem tamanho suficiente. Na presente pesquisa, a repetição começou a ocorrer antes de completar as 15 entrevistas, mas optou-se por completar a amostra previamente selecionada. As pessoas entrevistadas foram escolhidas por indicação de um funcionário da Organização Alfa encarregado de dar suporte à pesquisa. Esse telefonou para as unidades e agendou as entrevistas, sendo o principal critério de escolha a disponibilidade e a motivação para responder abertamente às questões da entrevista.

O tipo de amostragem escolhido para o questionário foi por estratos por ser a mais requintada para fazer o retrato mais fiel do fenômeno em toda a organização, sendo a população dividida em subgrupos de acordo com o organograma. Em relação ao tamanho da amostra, item delicado, pois não existe consenso na literatura sobre o que é uma amostra aceitável, pequena, média ou grande, utilizou-se o critério de amostragem para o método PLS, utilizado para a análise dos dados e que será futuramente descrito. Segundo Chin (1977), o PLS permite a adoção de uma das seguintes regras para a determinação do tamanho da amostra: ter dez observações para cada indicador ou dez vezes a quantidade de caminhos do modelo estrutural. Como o número de indicadores nessa pesquisa é certamente maior que o número de caminhos, o cálculo da amostra foi 10×23 (números de constructos na sistematização da pesquisa), que dá um total de 230 questionários exigidos. Como as taxas de resposta de questionários em pesquisa social tende a ser baixa, foi feita uma amostragem de 80% da população em cada um dos subgrupos selecionados, totalizando 364 questionários. Considerou-se que a distribuição dos questionários a 100% da amostra iriam ser apenas um ônus desnecessário e que 80% da amostra seriam suficientes para abarcar a todos os interessados em responder ao questionário e que alcançaria o número amostral exigido.

¹⁴ Nessa seleção a Superintendência de Investimentos ainda não havia sido incluída na amostragem.

As áreas foram informadas da pesquisa por memorando da Presidência, que pode ser visualizado no APÊNDICE D. Esse teve o objetivo de informar e motivar os servidores em relação à pesquisa, aumentando a taxa de resposta. Os questionários foram entregues no mesmo dia em todas as áreas selecionadas para a pesquisa, sob os cuidados do respectivo chefe. Esse ficou encarregado de distribuir uniformemente os questionários na sua área de trabalho e recolhê-los respondidos no prazo de quatro dias, quando ficou marcado o recolhimento dos questionários pela pesquisadora nas respectivas áreas.

Cerca de 54% dos questionários enviados foram entregues na data marcada, o que corresponde a 85% do total de questionários respondidos. Um dos problemas mais significativos nesse momento foi a não resposta (MALHOTRA, 2001). Para tentar diminuir a taxa de não-resposta e resgatar maior quantidade de questionários, dois outros prazos foram marcados, totalizando mais uma semana para responder aos questionários restantes. Também tomou-se o cuidado de esclarecer junto às áreas os equívocos frente aos objetivos da pesquisa. Nesse período, conseguiu-se recolher mais 10% dos questionários enviados, o que correspondeu aos outros 15% dos questionários respondidos. Após o último prazo, ficou combinado que, caso houvesse mais algum questionário respondido, deveria ser encaminhado para um funcionário responsável, mas nenhum questionário foi enviado. Finalmente, a amostra foi composta de 223 questionários válidos, entre os 364 servidores selecionados para a pesquisa.

3.3 Sistematização da pesquisa

Nessa seção, tem-se como objetivo apresentar de forma articulada os itens identificados na revisão da literatura relevantes para a resolução do problema de pesquisa. Para tanto, foi delineado o processo de resistência à mudança considerando-se os trabalhos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989).

No modelo de Hernandez e Caldas (2001, 2000) sugere-se sete fases do processo de resistência à mudança. Para efeito da construção de um modelo hipotético (teórico) para essa pesquisa, utilizou-se como base a forma reduzida desse modelo, que pode ser visualizada na FIG 4. Essa simplificação reflete o corte analítico adotado para efeitos dessa pesquisa. Optou-se pelas fases do processo de caráter mais objetivo, não havendo aprofundamento nas etapas

mais subjetivas devido à falta de um embasamento teórico que sustentasse a análise. Esse corte também foi necessário para possibilitar a coleta de dados sob a forma do questionário, que não é um instrumento eficaz na coleta de fatores muito subjetivos do comportamento humano de forma realística. Acredita-se que a construção de um instrumento quantitativo possa levar a uma facilidade de aplicação no contexto empresarial de maneira mais ampla, abarcando uma amostra mais representativa, levando a um retrato mais fiel da mesma. Além disso, e mais importante, a análise estatística permite verificar as relações entre as variáveis. Também existe um *gap* entre a implementação da pesquisa e a coleta de dados, o que pode prejudicar a qualidade de respostas mais subjetivas, devido a possíveis falhas de memória do respondente. Assim, baseou-se nos fatores mais explícitos do processo. Essas fases ficarão claras durante a caracterização e operacionalização dos construtos, a seguir.

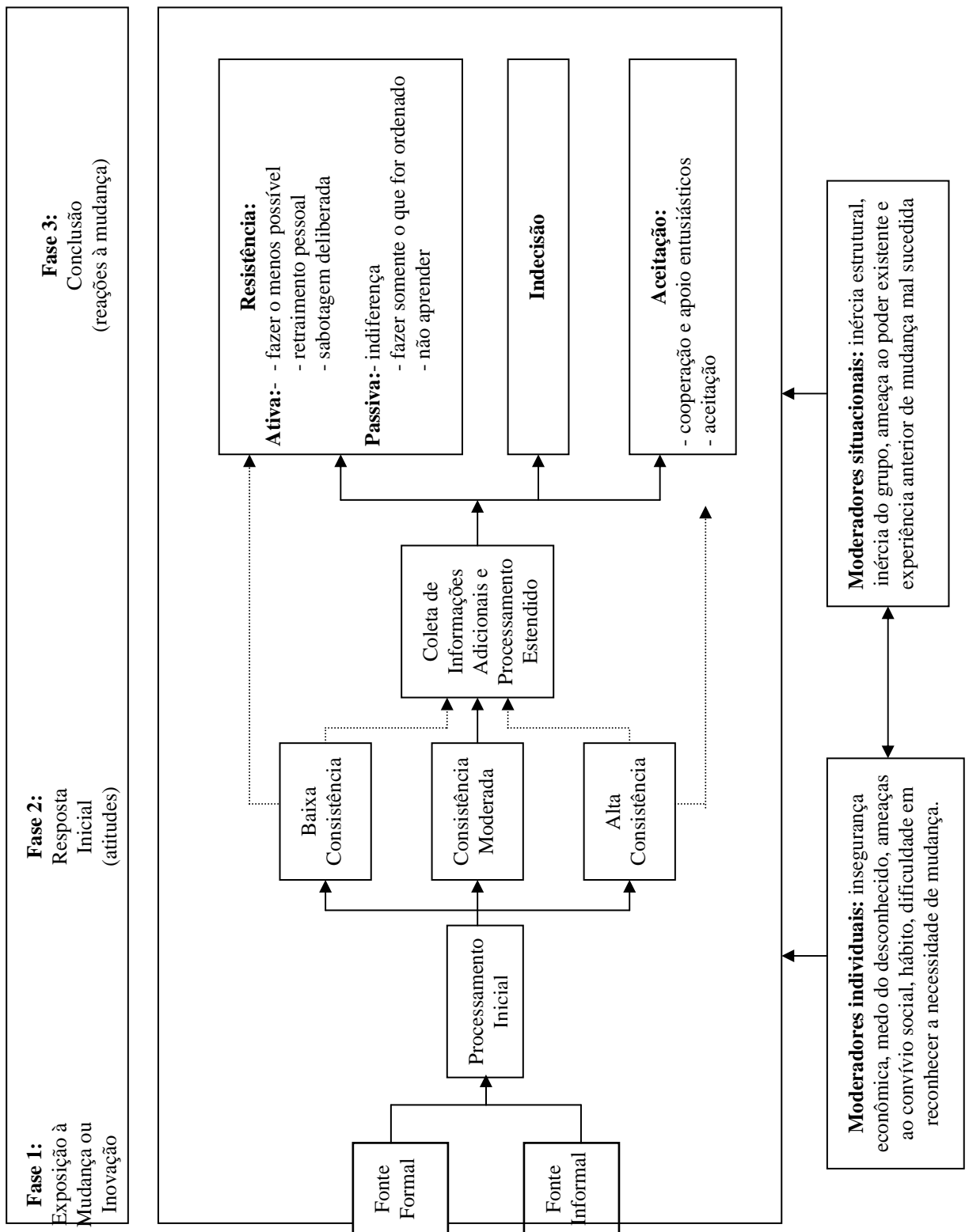


Figura 4: Esquema analítico do processo de resistência à mudança

Fonte: Adaptado dos modelos de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989).

3.4 Caracterização e operacionalização dos construtos

De acordo com Selltiz *et al* (1965), o primeiro passo para a realização de uma pesquisa no campo das relações sociais é a formalização de construtos a respeito das variáveis que se deseja analisar. Esses construtos seriam abstrações sobre as teorias baseadas em variáveis e indicadores, aos quais possam ser atribuídos valores. Apesar de nunca alcançarem o significado completo, os autores acima concordam que essa limitação não impede o seu uso.

A maioria dos construtos operacionados nesse capítulo foram descritos no Capítulo 2, sendo necessário apenas uma breve explicação. Os construtos a serem formalizados referem-se aos elementos expostos na sistematização da pesquisa e se dividem em quatro categorias principais, de acordo com as fases do processo de resistência à mudança (exposição à mudança ou inovação, resposta inicial, conclusão) e relativas aos moderadores individuais e organizacionais. A correspondência entre os elementos de pesquisa e o questionário podem ser visualizadas no APÊNDICE E.

3.4.1 Estágio 1: Exposição à Mudança ou Inovação

O estágio de exposição à mudança consiste no contato inicial com a intenção de mudança ou com as informações sobre a mesma. As informações a que o indivíduo está exposto podem ter origem nos canais formais e informais e podem ter variável grau de ambigüidade. A operacionalização dos seus constructos é apresentada no QUADRO 6. Nessa fase, é importante avaliar quais foram as principais fontes de informações sobre a mudança que os funcionários tiveram acesso, assim como a riqueza das informações e o seu grau de confiabilidade e ambigüidade percebidos.

QUADRO 6

Operacionalização das Fontes de Informação

CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO
Fonte Formal	Canal de comunicação estabelecido pela organização para transmitir mensagens relativas ao trabalho na forma escrita, representado por cartas, memorandos, e-mails, folhetos, boletins e relatórios em geral ou na forma oral, representado por palestras, vídeo e reuniões. No caso da organização pesquisada, algumas pessoas recebiam comunicação formal sobre a mudança na forma oral. Na maioria das vezes foram aquelas pessoas que, de alguma forma, foram consultadas auxiliar na produção do projeto de lei. Para a maioria dos servidores, a publicação da lei específica que regulariza a mudança foi o único meio de transmissão formal de informações sobre ela. Desse modo, os servidores não receberam nenhum tipo de informação sobre a mudança direcionada a eles pois as informações recebidas foram as divulgadas em fonte de acesso público. Além disso, a comunicação formal só foi feita quando aprovada a mudança e em fase de implementação.
Fonte Informal	Importante canal de comunicação que se estabelece informalmente entre os membros da organização. A maioria dos funcionários costuma saber primeiro das notícias organizacionais através da rede informal. Dentre essas notícias, algumas são verdadeiras. O restante se constitui de rumores, que têm suas principais origens nas situações ambíguas e que causam ansiedade para os funcionários, além de serem temas considerados importantes para os funcionários. Esses rumores não costumam ter qualquer base factual sendo baseados em especulação, imaginação ou desejos pessoais. A quantidade de rumores em uma organização nos alerta quanto à uma situação considerada incerta e conflitiva para os funcionários. No contexto de mudança organizacional, se as informações não forem claramente passadas aos funcionários, ou seja, forem passadas de forma ambígua e sigilosa, há a tendência de que a quantidade de rumores aumente para diminuir a ansiedade dos membros da organização.

Fonte: Baseado em Hernandez e Caldas (2000, 2001)

3. 4. 2 Estágio 2: Resposta inicial

Com base na análise individual feita com os dados obtidos na fase anterior, os indivíduos adotarão diferentes atitudes em relação à mudança (MOURA, 2002). É preciso lembrar que as atitudes são uma predisposição a agir de maneira positiva, negativa ou neutra em relação a um estímulo. Isto não significa que ela necessariamente leva a um comportamento correspondente, pois isto depende de diversos fatores, tais como normas do grupo e experiências profissionais anteriores. De acordo com o modelo, o indivíduo pode apresentar aceitação, rejeição ou indecisão inicial quanto aos atributos da mudança. Os possíveis resultados dessa etapa são os elementos que nos interessam na avaliação do processo, consistindo assim nos construtos a serem medidos. As atitudes que os indivíduos podem adotar, e que constituirão os construtos a serem medidos nessa etapa são representados no QUADRO 7.

QUADRO 7

Operacionalização da Resposta Inicial

CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO
Alta Consistência	É adotada quando a mudança é vista como oportunidade. O indivíduo decide por aceitar a mudança prontamente, sem sentir necessidade de aprofundar a análise sobre a mesma.
Consistência moderada	É adotada quando o indivíduo se sente indeciso quanto aos impactos da mudança. A mudança é vista como parcialmente aceitável e o indivíduo se sentirá estimulado a buscar mais informações sobre a mesma.
Baixa consistência:	É adotada quando a mudança é vista como ameaça. Nessa situação, indivíduo rejeitará inicialmente a mudança e não se sentirá estimulado a continuar a avaliação da sua proposta, a rejeitando ativa ou passivamente. Na rejeição ativa, o indivíduo tentará evitar que a organização inove, de todas as maneiras possíveis. Na rejeição passiva, o indivíduo decide ignorar a mudança e age como se nada estivesse acontecendo.

Fonte: Baseado em Hernandez e Caldas (2000, 2001)

Apesar de apenas os indivíduos que apresentarem atitude neutra em relação à mudança se sintam estimulados a avaliar mais pormenormente a sua proposta, qualquer um dos três grupos pode partir para a etapa posterior de processamento estendido influenciado pelas variáveis individuais e situacionais. O processamento estendido é, nesse modelo, uma etapa de avaliação mais cuidadosa da mudança na tentativa de diminuir as inconsistências entre as suas atitudes e os atributos da mudança. Consiste numa coleta de informações adicionais sobre a mudança. Após integradas todas as emoções e respostas cognitivas resultantes dessa etapa, o indivíduo passa para o estágio seguinte, quando adotará determinado comportamento.

3. 4. 3 Estágio 3: Conclusão

Como a resistência é considerada no presente estudo como um dos comportamentos possíveis diante da mudança, considerar-se-ão vários tipos de comportamentos diante dessa, desde aceitação até resistência, baseados no modelo de Judson (1980) No modelo adaptado para essa pesquisa, acrescentou-se o comportamento de Indecisão, destacado pelo Modelo de Hernandez e Caldas (2000, 2001) e negligenciado por Judson (1980). Esse comportamento é relevante na medida em que o indivíduo pode não conseguir concluir se a mudança é boa ou ruim. Os comportamentos finais foram aglutinados em quatro grupos: aceitação, indecisão, resistência: passiva e resistência ativa, conforme apresentação no QUADRO 8.

QUADRO 8

Operacionalização da Etapa de Conclusão

	CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO
ACEITAÇÃO	Cooperação e apoio entusiástico	A cooperação à uma mudança pode ser considerada uma espécie de ação defensiva de uma pessoa ou um grupo. Por ser considerada uma ameaça à estabilidade, cooperar com a mudança pode ser considerado o menor dos males. Apesar de ser uma manifestação rara, pode acontecer, e inclui comportamentos ativos de apoio à mudança como alta frequência de sugestões dadas ao processo de mudança e divulgação espontânea dos princípios e benefícios da mudança na sua área de trabalho.
	Aceitação	Aceitar a mudança significa consentir com ela e recebê-la como boa ou certa. O indivíduo colabora com a implementação da mudança de maneira passiva.
INDEC	Indecisão	A indecisão se manifesta quando o indivíduo não é capaz de integrar as informações relativas à mudança, não conseguindo chegar à conclusão se a mudança é boa ou má. O indivíduo age de maneira dúbia frente à mudança, às vezes a apoia e às vezes a rejeita.
	Indiferença	A indiferença pelas mudanças pode ser considerada uma das defesas mais comuns contra ela. O comportamento de indiferença diz respeito à acomodação dos funcionários e ao não-alinhamento aos objetivos da mudança. O indivíduo ignora os problemas e age como se não fosse "problema seu". Além disso, ele pode evitar ativamente questões pertinentes à mudança e priorizar assuntos sem relação com ela. Envolve também o retardamento da aprendizagem de novas especializações ou métodos de trabalho. O comportamento indiferente é uma forma sutil de oposição que pode afetar negativamente a implementação e o sucesso da mudança.
RESISTÊNCIA PASSIVA	Fazer somente o que for ordenado	Esse aspecto do comportamento está relacionado à falta de esforço para priorizar as atividades necessárias para a implementação da mudança, como reuniões e implementação de novos procedimentos de trabalho. Ele envolve também a adoção de comportamentos restritos às regras formais de funcionamento vigentes, seguindo à risca os procedimentos (MOURA, 2002).
	Não aprender	O comportamento de não aprender envolve o bloqueio da aprendizagem de novas especializações ou métodos de trabalho.
RESISTÊNCIA ATIVA	Fazer o menos possível	Envolve a diminuição do ritmo de trabalho. No contexto de transformação organizacional, é compreendido como falta de participação e de envolvimento espontâneos com o processo de mudança, além da falta de contribuição com sugestões de melhoria das novas práticas implantadas. No contexto dessa pesquisa, pode-se manifestar também pela baixa frequência de sugestões dadas ao processo de implantação da mudança e à falta de divulgação espontânea dos princípios e benefícios da mudança na sua área de trabalho.
	Retraimento pessoal	O retraimento pessoal se manifesta através do aumento do absenteísmo do funcionário e da sua procura ativa por outro serviço. Em casos extremos pode levar ao abandono da organização, mesmo sem outro trabalho em vista.
	Sabotagem deliberada	A sabotagem deliberada diz respeito aos erros intencionais cometidos na empresa, envolvendo o aumento de danos ocorridos no trabalho.

Fonte: Baseado em Judson (1980) e Hernandez e Caldas (2000, 2001)

3. 4. 4 Moderadores individuais e situacionais

Algumas características influenciam o processo cognitivo do indivíduo, que são os moderadores individuais e situacionais do processo. Essas variáveis individuais e situacionais são, de acordo com os autores do modelo,

tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria percepção da realidade (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 39).

Como moderadores individuais e situacionais foram selecionadas aqueles propostos pelo modelo de Baron e Greenberg (1989), sendo os Moderadores Situacionais são operacionalizados no QUADRO 9.

QUADRO 9

Operacionalização dos Moderadores Situacionais

CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO
Inércia estrutural	A inércia estrutural se relaciona à Essabilidade das práticas organizacionais. As organizações fornecem parâmetros em relação ao rigor com que os funcionários têm que seguir as regras e os procedimentos, além do detalhamento da descrição das tarefas. Quanto maior esse rigor e esse detalhamento, maior a inércia estrutural. Ela também se relaciona à falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal.
Inércia do grupo:	Refere-se às pressões que os grupo de trabalho fazem para que os indivíduos exerçam as tarefas de determinadas maneiras, limitando a tentativa do indivíduo de mudar o seu comportamento. Essas pressões se manifestam pelas fortes normas sociais dentro desses grupos.
Ameaça ao poder existente	Esse elemento se manifesta na tentativa, por parte das pessoas ou unidades que detêm o poder, de não perder as suas posições e a sua influência em uma mudança organizacional.
Experiência anterior de mudança mal sucedida	Experiência organizacional anterior na qual a mudança foi mal sucedida pode levar à descrença dos indivíduos em relação ao sucesso de uma mudança no futuro. Os indivíduos se tornam céticos em relação à eficiência das novas práticas. Desse modo, os indivíduos defendem as antigas formas de trabalho e se esforçam para reintroduzi-las.

Fonte: Baseado em Baron e Greenberg (1989)

Já os Moderadores Individuais são operacionalizados no QUADRO 10.

QUADRO 10

Operacionalização dos Moderadores Individuais

CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO
Insegurança econômica	Pode ser caracterizada como temor de que a mudança afete a remuneração bruta total. No contexto dessa pesquisa, essa remuneração pode ser afetada principalmente pela perda das funções comissionadas, diminuição de benefícios e aumento da carga horária sem aumento salarial.
Medo do desconhecido	Esse é apontado como o receio quanto ao futuro e se manifesta nas justificativas sobre as desvantagens da mudança. Segundo Hernandez e Caldas (2001), algumas contingências pessoais como, por exemplo, a capacitação técnica, podem interferir na diminuição desse receio quanto ao futuro.
Ameaças ao convívio social	Esse constructo refere-se às ameaças da integridade dos grupos de amizade por mudança de função, realocação dos indivíduos a diferentes áreas de trabalho, demissão, aposentadoria, etc.
Hábito	Relaciona-se à dificuldade de reformular o trabalho e modificar a maneira de realizá-lo. Esse comportamento se manifesta na manutenção das formas antigas de proceder nas tarefas, de forma não compatível com a nova realidade, na esperança de que elas ainda funcionem.
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Esse constructo se manifesta na dificuldade de reconhecer que a mudança levará a uma melhoria organizacional, o que inclui no contexto em pesquisa, maior eficiência na prestação de serviços à população. Os indivíduos acreditam que a situação atual está boa e que a organização não precisa mudar.

3.5 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados foi realizada de forma descritivo-interpretativa, com abordagem qualitativa e quantitativa e ocorreu de duas formas. A primeira delas envolveu a análise qualitativa dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas, complementadas com a análise documental da empresa. A segunda foi a análise quantitativa dos dados obtidos nos questionários. A análise qualitativa foi realizada utilizando o grupo total dos entrevistados. Já na análise quantitativa das relações entre as variáveis, dividiu-se o grupo total em dois subgrupos – formal e informal - para a verificação das possíveis diferenças de acordo com a fonte primordial de informação. Segundo o modelo analítico adotado nessa pesquisa, a fonte de informação é o primeiro passo do processo de resistência e pode determiná-lo, daí a necessidade de verificar as diferenças relacionais manifestadas por esses dois grupos.

Com a possibilidade de ambos os tratamentos de dados, ou seja quantitativo e qualitativo, foi permitida a confirmação e melhor compreensão desses dados. Nesse caso, tanto a base teórica quanto a análise de dados qualitativos foram a solução para a compreensão estatística dos dados.

3. 5. 1 Análise Qualitativa

A análise qualitativa foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; BRITO, 2004), seguindo as seguintes fases: preparação e análise categorial, que se consistiu na transmissão (na íntegra) das entrevistas gravadas (BRITO, 2004). Para que os dados brutos se tornassem “falantes” procedeu-se à análise categorial das respostas (BARDIN, 1977), o que permitiu condensar e pôr em relevo as informações fornecidas para a fase de análise dos dados. Nesse momento não houve a preocupação de analisar estatisticamente os dados, visto que os questionários são muito mais ricos para esse fim. O critério de análise dos dados utilizado foi o da **relevância** dos aspectos mencionados na investigação (BARDIN, 1977; BRITO, 2004).

Pela análise qualitativa dos dados das entrevistas, acrescentaram-se elementos para a análise dos dados quantitativos dos questionários. O perigo desse tipo de análise é o de que elementos importantes sejam deixados de lado ou de que elementos não significativos sejam levados em conta. Segundo Bardin (1977), o risco aumenta porque se lida com elementos isolados ou com frequências fracas. Nesse sentido, o cuidado que se procurou ter foi o de se considerar elementos recorrentes nos discursos dos entrevistados. Nesse momento, também entraram na análise as observações escritas pelos respondentes nos questionários, pois houve um total de 84 questionários com algum tipo de observação escrita.

3. 5. 2 Análise Quantitativa

Os primeiros passos da análise quantitativa foram a tabulação do questionário e a seleção dos questionários válidos. Considerando os critérios de seleção da amostra apresentados anteriormente, foram coletados 235 questionários, sendo 8 descartados por erros de preenchimento, totalizando 223 questionários válidos a serem utilizados para a análise. Quanto aos dados ausentes, foi utilizada a técnica de imputação de dados por meio da substituição pela média das questões do mesmo constructo, recomendada por Hair *et al* (1998), com vistas à manutenção de uma amostra de tamanho adequado à representação da população.

Não foram identificados casos discrepantes, que se enquadrassem, simultaneamente, nos critérios de identificação de *outliers* uni e multivariados propostos por Hair *et al.* (1998). A avaliação dos *outliers* univariados foi executada, seguindo a indicação dos autores, verificando quais os casos cujos valores da variável em análise distanciam três desvios-padrão da média amostral. Já os *outliers* multivariados foram avaliados por meio da análise da Distância de Mahalanobis - D^{215} , em nível de significância de 0,001.

A Consistência Interna dos constructos foi avaliada por meio de dois componentes: *Unidimensionalidade* e *Confiabilidade*. Para a verificação da *unidimensionalidade* dos constructos, ou seja, a capacidade dos itens em refletir somente um constructo, foi realizada análise fatorial por constructo. Para a realização da análise fatorial, realizaram-se primeiramente algumas estatísticas associadas a ela, sendo elas o teste de esfericidade de Bartlett – utilizado para identificar probabilidade de existência de correlações significantes entre as variáveis estudadas, que deve ser analisado em conjunto com o teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, o qual verifica a viabilidade de aplicação da análise fatorial à amostra em estudo, por meio da avaliação da adequação da amostra, cujo valor deve estar contido entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1 for o valor obtido no teste, melhor a adequação da amostra.

Após a verificação da adequação da amostra, processou-se a análise fatorial por meio da rotação oblíqua do tipo Oblimin, orientado por Hair *et al.* (1998) em razão de o método ser mais flexível e realista, e da consideração da probabilidade de existência de correlação entre as dimensões teóricas do modelo em estudo, fornecendo informações acerca da intensidade de tal correlação. A adoção da rotação oblíqua do tipo Oblimin também se deveu à sua aplicação aos estudos cujo objetivo é obter diversos fatores nos quais o significado seja explicado em uma referência teórica. Quanto aos constructos que não apresentaram unidimensionalidade e na busca pela parcimônia do modelo de análise, foram excluídos os constructos que não apresentaram consistência nas cargas fatoriais.

Em relação à *confiabilidade* da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração, essa está, de acordo com Malhotra (2001), diretamente relacionada à consistência dos resultados obtidos

¹⁵ É a distância de cada caso de um ponto no espaço determinado pela média de todas as variáveis.

quando de sua aplicação, representando o grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios; podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente Alfa de Cronbach, sendo desejáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2001), em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1. Com base nos resultados desse teste, pode-se eliminar algumas questões que poderiam elevar os índices dos seus respectivos constructos a valores mais aceitáveis. Utilizou-se ainda para medir a confiabilidade da escala o teste de Confiabilidade Composta descrita por Hair et al (1998) que considerou a participação relativa das variáveis em cada fator, ou em cada constructo. Resultados superiores a 0,70 indicam que os indicadores individuais são consistentes em suas medidas.

Após essas análises, procedeu-se à análise descritiva dos dados por meio de técnicas estatísticas como: distribuição de frequências e porcentagens e cálculos de variabilidade e, por fim, passou-se às técnicas de análise multivariada para a análise das relações existentes entre as variáveis do modelo hipotético de pesquisa, além de testar as hipóteses de pesquisa. A partir desse momento dividiu-se a amostra em dois grandes grupos: formal e informal, para verificar a influência do canal de informação nas reações individuais, de acordo com os objetivos dessa pesquisa.

Em razão da complexidade dos relacionamentos dos constructos do Modelo Hipotético dessa pesquisa, que será apresentado a seguir, a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) se apresenta a mais adequada dentre as abordagens multivariadas empregadas para a análise das relações entre constructos, bem como para o entendimento da consistência interna das relações estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico, como no presente estudo. Devido à sua complexidade, é importante dar uma visão geral sobre ela.

3.6 Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) se distingue dos métodos tradicionais de análise pela sua potência e versatilidade e a introdução do conceito de variáveis latentes ou não observáveis é sua grande qualidade. Essas variáveis são constructos hipotéticos que não podem ser medidos diretamente e se compõem de diversas dimensões (ou atributos) que são utilizados como seus indicadores, os quais são, em última análise, as variáveis de medida

(NACHTIGALL *et al*, 2003). Na representação gráfica da MEE, ilustrada pela FIG 5, os indicadores das variáveis latentes (variáveis observadas ou constructos) são representados por quadrados ou retângulos, enquanto as variáveis latentes são representadas por círculos ovais.

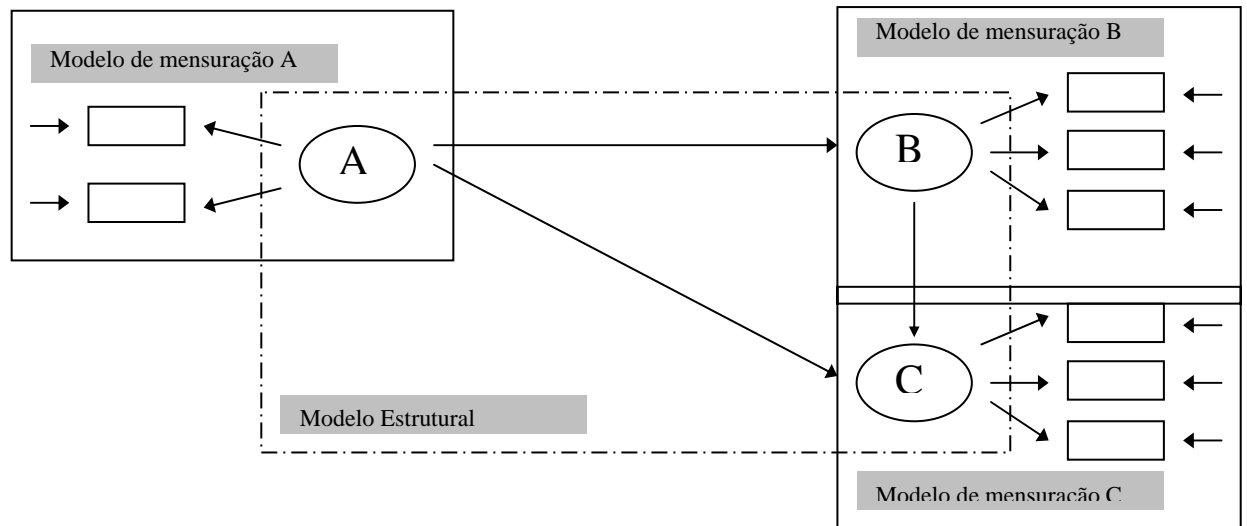


Figura 5: Abrangência do modelo estrutural e de mensuração
 Fonte: NACHTIGALL *et al.* (2003)¹⁶, traduzido e adaptado por DIAS (2004)

A MME é formada por um modelo estrutural propriamente dito e de modelos de mensuração. No primeiro, as relações entre as variáveis latentes são representadas e, nos segundos, as relações representadas são as que se dão entre variáveis latentes e expressas (indicadores). As relações entre elas são representadas por diagramas de caminho formado por setas que ligam as variáveis observadas às latentes. As variáveis latentes podem se ligar a outras variáveis latentes essa ligação pode ser de basicamente dois tipos: exógenas (não sofrem influência de nenhuma outra variável – constructo A da Figura) ou endógena (existe relação com outras variáveis latentes do modelo – constructos B e C da Figura).

Po meio da MEE é possível comparar modelos aos dados empíricos da pesquisa, o que consitui uma das suas principais características. No caso de as estatísticas de ajuste utilizadas para esse fim serem aceitáveis às relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (FIG 5) são ditas suportadas pelos dados e o modelo analisado não é rejeitado.

¹⁶ NACHTIGALL, Christof; KROEHNE, Ulf; FUNKE, Friederich; STEYER, Rolf. (Why) should we use SEM? Pros and cons os structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003. Disponível em: <http://www.mpr-online.de>. AcEstado em 15/02/2004.

A MME se inicia com a especificação do modelo a ser estimado, o qual é baseado na teoria de referência do trabalho, da qual são retirados os constructos sem unidimensionalidade, verificada pela análise fatorial, e sem confiabilidade, de acordo com o teste Alfa de Cronbach¹⁷. Após definidas as relações a serem testadas pelo modelo, fez-se a estimação dos parâmetros, possibilitando a identificação e interpretação das relações entre as variáveis. Dentre os vários procedimentos estatísticos de estimação de parâmetros possíveis de aplicação, optou-se pela utilização da análise de regressão por Mínimos Quadrados Parciais - *Partial Least Squares* (PLS). Essa opção se deve a alguns pontos importantes. O primeiro é, segundo LOHMÖLLER, (1984), a não-exigência de normalidade dos dados. Apesar de não terem sido realizados testes para a verificação normal dos dados, sabe-se que as pesquisas na área social raramente atendem aos pressupostos de normalidade, o que torna relevante esse critério. Outro ponto positivo do PLS e que também determinou a sua escolha é a exigência de poucos casos para a estimação dos parâmetros, sendo, no caso dessa pesquisa, de 230 casos mínimos, como já descrito na metodologia. Apesar de somente 223 questionários obtidos nessa pesquisa serem válidos, o número de constructos diminuiu com a análise fatorial (de 23 para 17)¹⁸, diminuindo também o número de questionários exigidos, de 230 para 170. Outros pontos a favor da escolha do PLS são a possibilidade de uma análise mais individualizada das influências entre as variáveis, a possibilidade de definir exatamente os escores de determinação das variáveis observadas sobre as latentes e a disponibilidade de uso do *software*.

O *software* utilizado para a estimação dos parâmetros foi o LVPLS – *Latent Variable Path Partial Least Squares*, versão 1. 6, desenvolvido por Lohmöller (1984), para a análise de relações entre variáveis latentes. Reafirma-se que, para a utilização desse *software*, os dados foram divididos em dois grupos: formal, com total de 100 casos, e informal, com 123 casos.

Dentro do *software* LVPLS, realizaram-se dois testes de **validação** do questionário, propostos por Lohmöller (1984), com o intuito de verificar a acurácia do instrumento de coleta de dados de acordo com o modelo teórico. O primeiro foi o teste de validação cruzada Q^2 – *Goodness of fit*, que verificou a consistência do ajuste entre os valores observados e a teoria. Quando, no resultado do teste, os valores encontrados são positivos, os índices estimados na amostra podem ser explicados com qualidade e relevância a partir do modelo teórico. O segundo foi o

¹⁷ O modelo de pesquisa final, especificado à luz da MEE, é apresentado no APÊNDICE F.

teste Jackknifing, pelo qual compararam-se os valores estimados pelos LVPLS, tanto para os coeficientes de caminho quanto para os indicadores, com os resultados obtidos no teste. Os seus resultados foram submetidos a um crivo, cuja fundamentação está no intervalo de confiança a 5%, com teste bicaudal. Os valores estimados pelo LVPLS devem estar contidos no intervalo de confiança obtido no Jackknifing para indicar ajuste do modelo teórico. Quanto a diferenças fundamentais entre o Q^2 e o Jackknifing, salienta-se que, no primeiro, as análises são realizadas considerando-se cada constructo isoladamente, e nos permite verificar a consistência dos indicadores e dos seus respectivos constructos. Já no segundo, considera-se o modelo total e nos permite, além de verificar a validade dos constructos, verificar a significância dos indicadores e dos coeficientes de caminho entre as variáveis.

De acordo com Lohmöller (1984), além dos testes acima de validade, duas outras condições devem ser atendidas para que com o modelo de mensuração, apresente-se ajuste de dados. Primeiro, o valor dos coeficientes de caminho obtidos pelo Jackknifing devem ser superiores que 0,40. Segundo, a variância explicada da amostra deve ser superior a 50%.

Após perpassar o referencial teórico, definir a estruturação metodológica e os instrumentos de análise de dados, é possível traçar as hipóteses de pesquisa.

3.7 Hipóteses de Pesquisa

Pelas hipóteses desenvolvidas para esta pesquisa, alinhadas aos seus objetivos e pergunta de pesquisa, leva-se à validação do modelo hipotético (teórico) de pesquisa. Referindo-se às relações existentes entre os constructos (consistência, conclusão, moderadores individuais e moderadores situacionais) do processo de resistência à mudança, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_1 : Existe relação significativa¹⁹ e positiva²⁰ entre a *consistência* e a *conclusão*;

¹⁸ O resultado da análise fatorial será apresentada na análise dos dados.

¹⁹ Nessa pesquisa considera-se relação significativa aquela cujos dados se ajustam ao modelo teórico e confirmam seus pressupostos, não rejeitando o modelo hipotético (teórico) de pesquisa, sendo a significância obtida pelo teste Jackknifing (NACHTIGALL ET AL, 2003).

²⁰ A relação positiva se relaciona ao valor da carga do coeficiente de caminho entre as duas variáveis, representando relação positiva entre os constructos. Pelo modelo Hipotético (teórico) de pesquisa, propõe-se relação positiva entre as variáveis, ou seja, o aumento da influência de uma variável sobre o indivíduo levará ao aumento da influência da outra variável sobre esse mesmo indivíduo.

H₂: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores situacionais* e a *conclusão*;

H₃: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores individuais* e a *conclusão*;

H₄: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores individuais* e a *consistência*;

H₅: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores situacionais* e a *consistência*;

H₆: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores individuais* e os *moderadores situacionais*;

H₇: Existe relação significativa e positiva entre os *moderadores situacionais* e os *moderadores individuais*;

H₈: Existe diferenças nas relações dos grupos formal e informal.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo, estruturado em três partes, tem-se por finalidade apresentar os resultados desse estudo. Na primeira parte trata-se da discussão dos dados qualitativos da pesquisa. Na segunda parte, apresenta-se a validação do instrumento de pesquisa, o que permite refinar o modelo hipotético (teórico) de pesquisa à luz dos seus resultados. Na terceira parte, faz-se a análise das variáveis de pesquisa e das suas relações, culminando na verificação das hipóteses de pesquisa formuladas.

4.1 Análise dos dados qualitativos da pesquisa

Nesse item caracteriza-se a organização pesquisada, suas mudanças organizacionais percebidas nos últimos dois anos pelos seus servidores, o perfil dos profissionais que compõem a amostra pesquisada, a análise das reações às mudanças segundo algumas características demográficas da amostra e a análise da participação do servidor no planejamento da mudança.

4.1.1 A Organização Alfa

A Organização Alfa foi criada em 1912, cuja finalidade era a prestação de benefícios aos funcionários públicos inválidos e aos dependentes dos funcionários falecidos, mediante o pagamento de um "pecúlio". Cada funcionário, sócio da "Caixa" pagava uma contribuição mensal equivalente a um dia de seu vencimento, mediante desconto em folha de pagamento e a inscrição na "Caixa" era facultativa.

Em 1917, o seu primeiro regulamento foi aprovado, dispondo sobre a arrecadação, administração, patrimônio, pagamento do pecúlio e também sobre o fundo da "Caixa", mantendo ainda a forma facultativa de inscrição. O fundo da "Caixa" seria constituído das mensalidades dos sócios, de doações, das multas e das importâncias dos pecúlios revertidos em favor da "Caixa".

Seu estatuto foi aprovado por lei específica em 1925 e em 1945, novo regulamento é aprovado, alterando seu nome de forma definitiva. A inscrição, que era facultativa, passou a ser obrigatória para todos os funcionários públicos do Estado, com menos de 50 anos de idade. A contribuição, que antes era de acordo com a idade, passou a ser relacionada com o vencimento mensal do funcionário, e o Estado ficou com a contribuição de 50% do total da arrecadação, para efeito de pensão.

A Organização Alfa passou, em 1954, a ser regida por Lei Orgânica, como entidade de direito público, com personalidade jurídica, administrativa e financeira próprias. Nessa lei estadual foi aprovado o seu novo estatuto, fixando os benefícios a serem concedidos, as contribuições a serem cobradas, especificando quem seriam os contribuintes obrigatórios e regulamentando as aposentadorias dos contribuintes operários do Estado, dos Municípios e dos servidores.

A sua atual Lei Orgânica é de 1986 e o atual estatuto foi aprovado por Decreto Estadual em 1987 e transcrito e atualizado pela sua Divisão de Comunicação Social em julho de 2000. A Organização Alfa pertence ao Setor Executivo e tem a missão de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus beneficiários, em consonância com os princípios de Seguridade Social, promovendo a preservação da saúde e assistência previdenciária, compatíveis com as transformações sociais, econômicas e políticas. A sua finalidade é prestar assistência previdenciária, inclusive a assistência médica, hospitalar, farmacêutica, odontológica e complementar a seu beneficiário.

A Organização Alfa é pessoa jurídica de direito público, de natureza autárquica, com patrimônio próprio e atribuições estatais específicas; tem sede e foro em Belo Horizonte e goza dos privilégios e imunidades de órgão do serviço público estadual descentralizado. Como autarquia, é uma organização da administração pública indireta que realiza serviços públicos típicos. Ela pode se auto administrar mediante dirigentes nomeados pelo Estado e segundo a legislação de Minas Gerais. É um ente administrativo autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica de direito público interno. Os seus servidores têm regime estatutário próprio, nos termos do Regulamento de Pessoal, sendo obrigatório o concurso público para a primeira investidura, sua renda, patrimônio e serviço são imunes de tributos, na forma da Constituição Federal, e sua receita não poderá ter destino diverso do prescrito nesse estatuto.

Os seus atos de ordem normativa são publicados no órgão de divulgação oficial do Estado. A impressão dos trabalhos ou relatórios da organização e a execução do respectivo material de expediente na Imprensa Oficial do Estado gozam da preferência e vantagens dispensadas à Administração Direta.

Por fim, a Organização Alfa se submete aos princípios éticos que resguardam a probidade, a credibilidade, a moralidade administrativa e o respeito aos direitos dos seus beneficiários, dando acesso a informações sobre seus atos administrativos, necessariamente publicados no órgão oficial, aos interessados diretos, à comunidade e aos veículos de comunicação.

4. 1. 2 Mudanças recentes na Organização Alfa

A Organização pesquisada passou recentemente por uma das maiores mudanças da sua história. Para a análise das suas mudanças organizacionais recentes, utilizaram-se as respostas dos servidores quanto à questão 18 do questionário²¹.

Analisando as respostas das entrevistas e dos questionários, podemos afirmar, com alguma certeza, que as mudanças recentes ocorridas na Organização Alfa, que mais impactaram no dia-a-dia das pessoas na organização se relacionam, direta ou indiretamente ao Choque de gestão do atual Governo de Minas Gerais. Certamente existem algumas exceções, mas pouco representativas. Na categorização feita nas respostas dadas à questão aberta de número 18 do questionário podemos chegar à TAB 1.

²¹ Na questão 18 se perguntava ao respondente qual mudança organizacional ocorrida na Organização Alfa nos últimos dois anos que mais impactou no dia-a-dia do trabalho. As entrevistas transcritas e as observações escritas nos questionários ajudaram na compreensão e interpretação das respostas e na tabulação da questão.

TABELA 1
Mudanças Organizacionais ocorridas na Organização Alfa, nos últimos dois anos, que mais impactaram no trabalho dos servidores

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Freq	%
Mudança estrutural	81	36
Aumento da influência da SEPLAG ou outros órgãos	41	18
Perdas financeiras	31	14
Choque de Gestão	29	13
Mudanças na Administração	18	8
Outras mudanças	17	8
Mudança do sistema de controle dos horários	16	7
Outras mudanças legislativas	13	6
Mudanças comportamentais e motivacionais	7	3
Conflitos interpessoais	4	2
Muitas	7	3
Nenhuma/Não responderam	5	2
Total	269	120

Fonte: Questionários

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos respondentes darem mais de uma resposta.

Observando a TAB 1 acima, podemos perceber que, dentre as mudanças específicas geradas pelo Choque de Gestão, a **Mudança Estrutural** da Organização Alfa foi a mais lembrada pelos respondentes, com 36% das respostas totais. Essa foi instituída por Lei Delegada 109, de janeiro de 2003. Ela envolveu, principalmente, o achatamento da estrutura organizacional, extinguindo toda a hierarquia abaixo de Divisão e levando à extinção de muitos cargos comissionados.

Analisando a amplitude da Mudança Estrutural ocorrida na organização, esperava-se que ela fosse lembrada por uma quantidade maior de respondentes, já que mexeu profundamente na estrutura da Organização Alfa. Mas essa discrepância fica esclarecida com a constatação de que a mudança, em muitos setores, ficou apenas no papel. Nas entrevistas, muitos dos entrevistados disseram que houve a mudança estrutural, mas que, na sua prática de trabalho não houve alterações. Talvez, isto tenha sido reflexo da falta de preparo dos servidores para a mudança e da falta de clareza das novas diretrizes, o que também foi observado nos questionários, como no comentário abaixo:

Os cargos comissionados foram extintos (chefia de seção) e criada função gratificada, porém sem definir bem as tarefas. As seções foram extintas no direito, mas continuam existindo de fato. Isso causa insegurança e dificuldade para o ocupante do cargo porque ele responde por tarefas que não estão definidas para seu cargo. Existe ainda dificuldade na busca de

alguma informação, você não sabe a quem dirigir, pois estruturalmente é a divisão e na verdade as seções continuam existindo extra-oficialmente. (Questionário 9)²²

Muitos entrevistados reconheceram a necessidade da mudança, mas acharam que a mudança foi feita de forma muito rápida e sem considerar o ponto de vista humano, como a maioria das mudanças no Setor Público, gerando insegurança e confusão. Muitas vezes, o servidor não foi contra a mudança em si, mas na maneira como ela foi implementada. Eles já sabiam de rumores de que iria haver uma mudança estrutural, mas não sabiam a sua amplitude e não tiveram tempo para se preparar. Nas palavras de dois servidores:

Assim, do ponto de vista dos Recursos Humanos, das pessoas mesmo, eu acho que foi ruim. Talvez tenha sido bom assim, do lado de organizar, que tem que deixar a máquina mais enxuta, igual eles falam. Para as pessoas em si eu acho que foi ruim. (Entrevista 1)

(...) a estrutura foi enxugada de uma maneira muito... muito forte. Realmente eu concordo em parte com essa mudança porque eu acho que é tempo de tornar o serviço público mais eficaz. (...). Então, assim, eu acho que estava na hora mesmo de acontecer alguma mudança. Mas eu acho que o nível das mudanças, a força com que a mudança aconteceu, foi muito exagerado. Poderia ter sido uma coisa é...uma mudança a médio prazo; não precisava ser tudo assim imediatamente. Até, sei lá, para aliviar um pouco a questão do impacto que isso ia gerar na reação das pessoas. (Entrevista 2)

O aumento da influência da Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG ou outros órgãos foi a segunda mudança que mais afetou o dia-a-dia dos servidores. Essa categoria de respostas inclui a perda da autonomia da Organização Alfa e o aumento da influência de órgãos externos, principalmente da SEPLAG nas suas decisões internas.

Esse tipo de mudança foi lembrado por 18% da amostra total. Apesar de essa mudança não resultar em muitas mudanças reais nas práticas individuais dentro da Organização Alfa, foram acompanhadas de muitos “fantasmas” e temores. Isto pode ser comprovado pela quantidade de comentários sobre o assunto escritos nos questionários, sendo o tema mais manifestado, o que pode ter levado a um aumento do fluxo de informações na rede informal.

²² A denominação “Questionário” será utilizada sempre que as citações se referirem a observações escritas nos questionários de pesquisa. Quando as citações se referirem às entrevistas, será utilizada a

A Organização Alfa sempre teve uma autonomia muito grande diante do governo estadual por ser uma autarquia. Para muitos servidores, o aumento da influência de pessoas externas ao órgão é uma “invasão na casa” por pessoas que não conhecem a sua rotina e não têm amor por ela. Essa “invasão” por pessoas externas gerou bastante insatisfação nos servidores e eles se sentiram desqualificados e menosprezados, como se observa nas falas que se seguem:

Por que acabar com cargos comissionados e criar outros para colocar pessoas de fora da Organização Alfa? (Questionário 81)

O governo coloca pessoas (Seplag) que não têm conhecimento nenhum do órgão. Ele as coloca somente para cumprir pedidos políticos, não pensando na Organização Alfa e sim em sua base política, seus compromissos eleitorais, esquecendo que a Organização Alfa tem pessoas qualificadas para dirigir suas diretrizes com maior responsabilidade (Questionário 234)

Segundo muitos servidores, a introdução de pessoas externas podem levar à extinção da organização:

Essa nova administração veio para acabar com a Organização Alfa (...) trazendo pessoas de fora para ocupar cargos que por direito seriam dos funcionários da Organização Alfa, que já conhecem a casa. (Questionário 77)

Para muitos indivíduos, a entrada de pessoas de fora serve apenas como instrumento de apadrinhamento político, demonstrando haver vestígios de uma cultura patrimonialista no serviço público, o que pode ser observado nas seguintes falas:

A mudança aqui na Organização Alfa foi puramente política; somente para dar emprego aos "afilhados de políticos". (Questionário 1)

A Organização Alfa transformou-se em cabide de emprego, beneficiando funcionários de outros órgãos, como a SEPLAG, e fazendo com que o funcionário da Organização Alfa se sentisse desprestigiado, sem interesse em lutar para conseguir melhoras (Questionário 109)

Segundo muitos, a influência de outros órgãos piorou consideravelmente o serviço prestado, como se visualiza nas falas abaixo:

expressão “Entrevista”. Nos dois casos, o nome da organização, quando surgir, será substituído por Organização Alfa, para preservar a sua identidade.

A Organização Alfa, sem interferência do governo e SEPLAG, funcionava muito bem. Agora estão denegrindo a imagem da Instituição que é do funcionário público. (Questionário 5)

A influência da administração externa (SEPLAG) piorou muito o funcionamento (tarefa) da Instituição em atendimento aos associados e servidores da Organização Alfa, em todas as áreas administrativas dos servidores (Questionário 34)

As **Perdas Financeiras** que os servidores sofreram constituíram a terceira mudança mais lembrada pelos servidores (14%) e incluiu qualquer mudança que gerasse diminuição da remuneração bruta total ou perda de direitos financeiros adquiridos. Elas foram tão lembradas quanto o próprio Choque de Gestão, que teve 13% de respostas e será discutido a seguir.

As Perdas Financeiras foram um tipo de mudança com que se revoltaram bastante os servidores da organização, pois muitos dos direitos já adquiridos por eles foram cortados repentinamente. Muitos servidores adoeceram porque perderam cargos comissionados e outros tentaram a todo custo manter a sua posição anterior como pode ser observado na fala abaixo:

essa mudança foi drástica, muitas pessoas que eram chefes de sessões dessas unidades abaixo de divisão, acabaram perdendo o cargo que tinham e conseqüentemente perderam vantagens financeiras. Muitas pessoas começaram a tirar licença pra tratamento de saúde algumas realmente entraram em depressão mesmo porque ia ser difícil chegar àquele posto de novo. É outras, vendo a situação que a Organização Alfa estava enfrentando, antes de serem exoneradas, tiraram licença para poder manter aquele salário por um período maior de tempo. (Entrevista 2)

Mas, apesar da revolta de grande parte dos servidores pelas perdas financeiras, muitos reconhecem que as regalias na organização eram muitas e que os cortes são reflexos disso, como na fala que se segue:

Realmente a gente, o que eu acho pessoalmente, isso aí é a minha...a situação que a gente vivia, não era uma coisa, não vou dizer correta, mas não era o justo. A gente tinha muitos privilégios mesmo. E hoje eu sinto que muita coisa que está acontecendo com a gente é consequência desse tempo.(Entrevista 12)

Observando a TAB 1, pode-se perceber que, apesar de as outras categorias de respostas incluírem elementos do Choque de gestão, apenas 13% do total dos respondentes se referiram

diretamente ao Projeto como um todo, colocando-o na quarta posição das mudanças mais lembradas pelos respondentes.

Na quinta posição das mudanças que mais impactaram o trabalho na Organização Alfa, estão empatadas as Mudanças na Administração (8%) e as Outras Mudanças (8%).

As **Mudanças na Administração** se relacionam à falta de estabilidade administrativa da organização, gerada pela mudança de seis presidentes nos dois últimos anos. Isto levou a uma descontinuidade administrativa e à falta de planejamento estratégico e de metas., o que toca em um ponto importante das mudanças no setor público que é a questão da falta de continuidade das mudanças, que a literatura coloca como um obstáculo a elas. Essa característica e o impacto negativo que ela causa podem ser visualizadas na seguintes falas:

outra coisa que também abala bastante, quando você comenta aí é terrível, a Organização Alfa nesse novo governo tem um ano e meio de administração, vai fazer dois. Só que nós já estamos no sexto presidente. Sexto presidente. Isso atrapalha, esculhamba, atrapalha tudo. Você não consegue...a coisa não vai. Você dá um passo para frente e dois para trás. (Entrevista 14)

Bem, eu acho que tem muita proposta de mudança mas não estou pondo fé. Porque o que a gente tem vivido é muita coisa que vai acontecer, começa acontecer e pára. (*então, na sua opinião, não teve nenhuma mudança?*). Teve, muita coisa interessante, muito trabalho bom sendo feito. O que eu acho é que falta continuidade. Cada um que chega muda. Essa mudança de presidente, que nós tivemos seis presidentes em um ano e meio, isso é loucura. Então, assim, cada um que chega, a sensação que a gente tem é que chega assim: o que vocês tão fazendo? E aí você pega e fala: estou fazendo isso, isso, isso e isso. Tá bom, então agora vocês vão fazer isso, isso, isso, isso e isso. E aí, na hora que você começa a trabalhar chega outro. E aí, vai de novo falar o que você está fazendo e o trem fica só sabe? (*e aí não muda nada?*). Não, não muda.²³

Ainda na quinta posição como as mudanças que mais afetaram o dia-a-dia do trabalho do servidor, está o item **Outras Mudanças**. Essa categoria foi criada para colocar os itens que não caberiam nas demais categorias, que não possuem ligação direta com nenhuma legislação e que tiveram uma frequência pequena isoladamente, não justificando dividi-los em categorias distintas. Além disso, eles se referem a mudanças mais secundárias e sem grande impacto nas práticas da Organização Alfa. Essa categoria incluiu as seguintes respostas encontradas nos questionários: falta de serviços, acúmulo de serviços, desorganização, fragmentação dos

²³ As falas em itálico são da Entrevistadora

processos, desestruturação da área de saúde, implantação da *Intranet*, menosprezo quanto à importância da concessão da pensão, principalmente para aquele de baixa renda, caos na área de saúde, burocracia excessiva, aumento da burocracia, modernização do sistema de banco de dados da área Previdenciária, desorganização total no arquivo da DVRH-RF, falta de informação, perda de autonomia da área de Treinamento e Desenvolvimento, inadimplência da organização junto aos servidores públicos.

Apenas alguns dos itens acima merecem comentários. Em primeiro lugar, observa-se que alguns entrevistados mencionaram o aumento ou acúmulo de serviços depois da mudança. Apesar disso, a falta de serviços surgiu nos questionários, o que, provavelmente, demonstra uma divisão incorreta de trabalhos, com sobrecarga de algumas áreas em detrimento de outras, o que pode ter sido reflexo de uma falta de planejamento adequado da Mudança Estrutural. Nesse item também surgiu a fragmentação, desorganização e caos de algumas áreas da Organização Alfa, que também são reflexo das suas últimas mudanças. Também se observa uma mudança de postura da Organização perante os seus segurados, decorrentes, principalmente, de Mudanças Legislativas. Como pontos positivos podemos observar a implantação da *intranet* e a modernização de alguns bancos de dados. Apesar disso, a falta de informação ainda é um problema muito grande que os servidores sofrem. O aumento da burocracia também foi um item citado e vai contra a tendência das atuais mudanças organizacionais do Setor Público.

A essas categorias seguem-se em sexto lugar as **Mudanças no Sistema de Controle de Horários** (7%), que foram reflexo de uma maior rigidez e controle dos horários dos servidores. A inflexibilidade dos horários gerou insatisfação nos servidores, como pode ser observado na seguinte fala:

Imagina você, é um rigor tamanho que se a gente não chega um minuto, a gente perde não sei quantos por cento do trabalho, Você não pode compensar aquele minuto (...) quantos funcionários que a gente conhece aqui que ficam além do horário estipulado para trabalhar, elas ficam muito mais do que o horário. No entanto, uma hora que precisar de um minuto, não pode ser concedido. Não pode ser concedido por quê? Porque nós somos funcionários públicos e funcionário público é um ser que não merece nada. É assim que eu sinto.(Entrevista 12)

Também houve aqueles que acharam que essa rigidez foi um retrocesso, tendo em vista a tendência empresarial de flexibilização dos horários de trabalho dos funcionários, como na fala que se segue:

Tem esse negócio da folha de ponto aí que pelo amor de Deus! Tinha aqui uma flexibilidade no horário que a gente não tem mais. Eu acho que andou para trás, sabe. Com relação ao hospital, eu concordo que eles tenham um horário mais rígido. Mas, num dia que você chega mais tarde, não pode trabalhar até mais tarde para compensar. (Entrevista 8)

As **Outras Mudanças Legislativas** foram lembradas por 6% dos respondentes, se situando em sétimo lugar das Mudanças Organizacionais mais lembradas. Vale lembrar que quase todas as mudanças no Setor Público são Mudanças Legislativas. Nessa categoria incluímos apenas aquelas que não se encaixaram nas outras categorias e que apresentaram baixas frequências isoladamente, como, por exemplo, novas regras para a aposentadoria e mudanças na forma de proceder o cálculo na folha de pagamento.

Na oitava posição estão empatadas as categorias Mudanças Comportamentais e Motivacionais (3%) e Muitas (3%). Na categoria “**Muitas**” foram colocadas as respostas dadas à questão 18 que se referiam a muitas mudanças ocorridas, sem discriminar nenhuma em específico. Em relação às **Mudanças Comportamentais e Motivacionais** encontram-se os itens como: capacitação individual dos servidores, valorizando o trabalho de cada servidor, muitas exigências para a realização do trabalho, valorização dos profissionais formados, diminuição do rendimento no trabalho, desvalorização dos funcionários, desmotivação, descrença e falta de perspectiva, falta de respeito com os funcionários, medo quanto ao futuro, desestímulo geral dos colegas, falta de estimulação para "crescer" dentro da empresa, isolamento

Na nona e última posição encontram-se as categorias Nenhuma (2%) e Conflitos Interpessoais (2%). Quanto à categoria **Nenhuma**, é interessante observar que, diante de todas as mudanças ocorridas na Organização Alfa, 2% dos respondentes não consideram ter havido mudanças que impactassem no seu trabalho. Nas entrevistas esse fato surgiu com alguma frequência sendo manifestado em 4 dos 15 entrevistados. Isto demonstra que, na prática, as mudanças não afetaram tanto assim o dia-a-dia dos servidores, sendo mais teórica do que prática. Muitos servidores concordam que as mudanças não levam a alterações reais na prática:

(...) algo urgente precisa ser feito para tudo continuar como está. É o que está acontecendo aqui. Foi feita muita coisa urgente para continuar do jeito que era (Entrevista 12).

(...) o serviço não diminuiu e o que acontece é que informalmente é que embora o organograma tenha mudado, informalmente a gente trabalha como se não houvesse porquê, se fosse de outra forma a gente não daria conta. (Entrevista 2)

Um outro servidor foi bem claro em relação a essa ambigüidade mudança/não-mudança, sua resposta à questão 18 do questionário, quando respondeu: “Todas. Nenhuma” (Questionário 112). Segundo essa resposta fica claro que muita coisa foi feita, mas isto não levou a alterações reais na prática.

A Categoria de **Conflitos Interpessoais**, com 2% das respostas, incluiu os itens como: falta de união dos colegas, fofocas, invejas, os colegas ficam encostando serviço, os mais novos da organização não gostam de trabalhar, pouco diálogo, muitos conflitos, cada um vive mergulhado no egoísmo e não têm nenhuma compaixão, coleguismo ou respeito pelo outro. Esse item é mais um reflexo indireto das mudanças do que alguma alteração direta do Choque de Gestão. Na realidade, pode nem mesmo estar ligado à ele e ser uma característica cultural da Organização Alfa.

Em síntese, as mudanças organizacionais ocorridas na Organização Alfa são reflexo, direta ou indiretamente do programa Choque de Gestão, do governo de Minas Gerais. Dentre as mudanças que, na opinião dos servidores, mais impactaram na sua prática de trabalho, estão a Mudança Estrutural (36%), Aumento da Influência da SEPLAG ou Outros Órgãos (18%), Perdas Financeiras (14%) e o Choque de Gestão como um todo (13%). Apesar da profundidade das mudanças, não houve muitas alterações nas práticas diárias de trabalho, o que foi confirmado em muitas entrevistas e questionários. Esse fato ficou mais evidente em relação à Mudança Estrutural, que atuou em todo o organograma da Organização Alfa e que foi lembrada por apenas 36% dos respondentes. Além disso, a maioria das mudanças não foi acompanhada da necessidade de adquirir novos métodos de trabalho e, quando havia essa necessidade, a organização não forneceu o treinamento adequado, segundo muitos entrevistados.

Pela falta de mobilização dos servidores encontrada nessa pesquisa, percebe-se uma característica das mudanças no setor público, segundo BRASIL (1995) e Souza (1994), de que

as suas mudanças não são acompanhadas de alterações comportamentais dos servidores, e pode ter sido uma das possíveis causas da manutenção do *status quo*²⁴.

4. 1. 3 Perfil da amostra

Esse item fornecerá o perfil da amostra que estudada e realizar algumas análises à luz da teoria apresentada.

4. 1. 3. 1 Sexo, idade, Estado civil e número de filhos dos respondentes

Em relação ao sexo dos respondentes, pela amostra verificou-se um predomínio de mulheres (70%) em comparação com homens (30%). Sobre a idade dos respondentes, a maioria (43%) tem mais de 45 anos, seguindo-se uma porcentagem de 24% de servidores entre 41 a 45 anos, 12% de servidores de 36 a 40 anos, 7% de 31 a 25 anos, 5% de 26 a 30 anos e 8% dos servidores com até 25 anos de idade, como representado na TAB 2. Podemos observar que a quantidade de servidores vai aumentando gradativamente de acordo com a idade até a faixa de 31 a 35 anos, ponto em que as porcentagens quase dobram de um item para o outro, o que mostra uma maioria de servidores mais maduros²⁵.

TABELA 2
Idade dos Respondentes

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Freqüência	%
Até 25 anos	17	8
De 26 a 30 anos	12	5
De 31 a 35 anos	16	7
De 36 a 40 anos	27	12
De 41 a 45 anos	54	24
Acima de 45 anos	97	43
Não Responderam	0	0
Total	223	100

Fonte: Questionários

²⁴ Essa discussão será retomada no item 4. 1. 5 sobre a participação dos servidores no planejamento da mudança.

²⁵ Esse dado está de acordo com os resultados do tempo de serviço na Organização Alfa, onde encontramos 48% dos respondentes com mais de 21 anos nessa organização, como será mostrado futuramente.

Em relação ao Estado civil, a maioria dos respondentes (52%) é casado ou tem união estável com o (a) companheiro (a), seguidos por 28% de indivíduos solteiros e 16% de separados ou divorciados. Uma porcentagem inexpressiva dos indivíduos é viúva ou tem algum outro tipo de Estado civil, como pode ser visualizado na TAB 3.

TABELA 3
Estado Civil dos Respondentes

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Freqüência	%
Casado (a)/ união estável	117	52
Solteiro (a)	63	28
Separado (a)/ Divorciado (a)	35	16
Viúvo (a)	3	1
Outros	4	2
Não responderam	1	0
Total	223	100

Fonte: Questionários

Do total coletado, observa-se para o número de filhos que 58% dos respondentes têm de 1 a 3 filhos e um número expressivo (37%) não têm filhos. Do restante, 3% possuem de 4 a 6 filhos e somente 1% dos respondentes possui mais de 6 filhos.

Em síntese, a amostra é composta por uma maioria de mulheres (70%), por indivíduos com idade acima de 40 anos (67%), o que pode ser compreendido pela estabilidade do serviço público, casados (52%) e com 1 a 3 filhos (58%).

4. 1. 3. 2 Renda familiar bruta em Reais

A renda familiar dos respondentes pode ser vista na TAB 4. O item com maior freqüência foi o de renda familiar até R\$ 1.500,00, com 32% das respostas. A esse, seguiu-se, de forma muito próxima, o segundo item (de R\$1.500,00 a R\$3.000,00) com uma porcentagem de 30%. Podemos observar que a freqüência de respostas foi diminuindo à medida que o rendimento bruto aumentava e totalizou-se 19% com salário acima de 4.501,00.

Segundo o relatório do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais no relatório (BDMG) MINAS GERAIS DO SÉCULO XXI (2002), a remuneração de grande parte dos funcionários

especializados no serviço público mineiro está bastante defasada se comparada com parâmetros do mercado, ao passo que a remuneração de funcionários de nível elementar se apresenta, na maioria das vezes, superior. Isso se verifica nessa pesquisa, visto que somente 35% dos servidores possuem renda acima de 3.001,00, num total de 47% com curso Superior completo ou Especialização, e que somente 32% possuem renda até 1.500,00, num total de 36% com 2º grau completo ou incompleto, como será visto no próximo item.

TABELA 4
Renda Familiar bruta em reais

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Freqüência	%
Até 1.500	71	32
De 1.501 a 3.000	67	30
De 3.001 a 4.500	36	16
De 4.501 a 6.000	18	8
De 6.001 a 8.000	12	5
De 8.001 a 10.000	5	2
Acima de 10.001 reais	8	4
Não Responderam	6	3
Total	223	100

Fonte: Questionários

Sintetizando, a renda familiar da amostra está concentrada na faixa de até 3.000,00 (62%), com salários valorizados para servidores de nível elementar e defasados para servidores especializados, o que cria um desestímulo à permanência e melhoria dos quadros técnicos, com perda de eficiência.

4. 1. 3. 3 Tempo de serviço no cargo atual

Pensando em termos da Mudança Estrutural na Organização Alfa, visualizado na TAB 5, verificou-se uma pequena quantidade de pessoas que estão no cargo de 1 a 2 anos, período em que ocorreu essa mudança (13%). Com isso, verifica-se mais uma vez que a mudança não alterou tanto assim as rotinas de trabalho. De acordo com a TAB 14, 7% dos respondentes totais estão no cargo atual há menos de 1 anos, 13% estão no cargo de 1 a 2 anos, 6% estão no cargo de 2 a 3 anos, 13% estão no cargo de 3 a 5 anos, 5% dos respondentes estão no cargo atual de 5 a 10 anos e 32% dos respondentes estão no cargo há mais de 10 anos. Com base nesses dados, podemos observar que, apesar de ter havido alguma rotatividade durante a mudança estrutural, essa não foi tão expressiva e a rotatividade nos cargos já vinha aumentando nos últimos cinco anos, época do último concurso na Organização Alfa. Um dado

relevante é que o grupo com maior frequência é o que ocupa o mesmo cargo há mais de 10 anos, mostrando mesmo um comodismo ou a falta de oportunidade de crescer na carreira.

TABELA 5
Tempo de trabalho no cargo atual

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Menos de 1 ano	16	7
De 1 ano a 2	30	13
De 2 anos a 3	14	6
De 3 anos a 5	29	13
De 5 anos a 10	12	5
Mais de 10 anos	72	32
Não Responderam	50	22
Total	223	100

Fonte: Questionários

Em síntese, afirma-se não ter havido expressiva rotatividade dos cargos com a Mudança Estrutural, indicando mais uma vez a falta de impacto dessa mudança nas práticas reais da organização. Além disso, o grupo mais representativo (32%) é o que está no cargo atual há mais de 10 anos, mostrando pequena mobilidade dos cargos e engessamento da estrutura de cargos da Organização.

4. 1. 3. 4 Número de horas trabalhadas por dia

Em relação ao número de horas trabalhadas por dia, representados na TAB 6, vemos que a grande maioria dos servidores (56%) trabalha 6 horas por dia, 25% dos servidores trabalham 8 horas por dia, 12% trabalham 10 horas por dia, 4% trabalham 4 horas, 2% trabalham mais de 10 horas por dia e 0% trabalha menos de 4 horas por dia.

Na Organização pesquisada, os servidores com cargos comissionados são os únicos com obrigatoriedade de trabalhar 8 horas por dia. Adiantando os resultados de porcentagem de servidores que ocupam cargo de chefia, chega-se a um total de 22%, o que significa que muitos servidores ainda trabalham muitas horas extra por dia. Isto pode ser resultado do volume de trabalho de determinados setores ou da manutenção desse mecanismo para

umentar a renda mensal, mesmo depois da tentativa pelo Governo do Estado de eliminar esse procedimento no programa Choque de Gestão.

TABELA 6
Número de Horas Trabalhadas por dia

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Menos de 4 horas	0	0
4 horas	9	4
6 horas	125	56
8 horas	56	25
10 horas	27	12
Mais de 10 horas	4	2
Não Responderam	2	1
Total	223	100

Fonte: Questionários

Em síntese, a maioria dos servidores da amostra (60%) trabalham até 6 horas por dia. Os servidores que trabalham 8 horas por dia ou mais (39%) são, possivelmente aqueles que exercem cargo de chefia.

4. 1. 3. 5 Ocupação de outro emprego ou atividade remunerada

Quanto a esse item, é possível ainda observar que somente 13% dos respondentes têm outro emprego ou exercem atividade remunerada fora da Organização Alfa, contra 85% que têm como única fonte de renda a Organização Alfa. Com esse resultado, verifica-se que qualquer alteração no salário final do servidor, principalmente reduções como as que ocorreram nas últimas mudanças na organização, são muito significativas na sua renda familiar. Dentre os que têm outro tipo de renda, cerca de 58% a considera Muito Importante, 28% a consideram Importante, 11% a consideram Pouco Importante e 3% disseram que não é Importante. Nesse grupo, as alterações ocorridas nos rendimentos finais dos servidores não alteraram tanto a renda familiar, já que, na maioria, a outra atividade remunerada é Muito Importante ou Importante para o servidor.

Sintetizando, observa-se que as alterações financeiras ocorridas nas mudanças impactaram diretamente a remuneração bruta total dos servidores, já que a maioria dos servidores (85%) não têm outras rendas relativas a outras atividades remuneradas.

4. 1. 3. 6 Freqüência do convívio social

Em relação à freqüência do convívio social com os colegas da Organização Alfa, observou-se uma baixa freqüência de convívio social entre eles, dos quais 15% nunca convivem socialmente com os colegas, 42% raramente convivem, 34% convivem às vezes e apenas 8% sempre convivem. Apesar de, no geral, os indivíduos se relacionarem pouco socialmente, nas entrevistas foi opinião de alguns de que existem muitos grupos ou “panelinhas” na organização, como pode ser observado na fala que se segue:

(...) eu acho que aqui na casa tem são grupos. Então, um é contra o outro e fica aquele trem, um pondo areia na comida do outro, aí cada vez piora.
(Entrevista 3)

Na opinião de um entrevistado, o aparecimento dos grupos é uma coisa cultural da organização, mas está relacionado com o surgimento do pânico nos servidores com as notícias espalhadas pela fonte informal, como se observa no trecho a seguir.

E, a ação da rádio corredor é que imprime isso, entendeu? Então, às vezes, uma vez ou outra, quando eu vejo em alguma seção, você vê o pânico. É uma preocupação, sabe. Na mudança do Governo teve demais isso. Sabe, que ia acabar, que ia ser privatizado. Tudo o que aparece, aquilo vira verdade, sabe. Aí espalha e isso cria um pânico. Aí começa todo mundo a ficar rebelde... é... Começa a criar grupos, entendeu? É uma situação muito complicada. Isso é cultural aqui da Organização Alfa. E eu não consigo me colocar muito nisso porque eu sempre fiquei muito à parte das coisas sabe. Eu nunca, não faço parte de grupos. Mas eles existem e acho que eles ainda vão continuar existindo. Já foi muito pior, já foi muito pior. Tá melhorando.
(Entrevista 3)

Apesar de existirem grupos, há, segundo alguns entrevistados, falta de interação entre as áreas, talvez em decorrência de os grupos serem muito fechados em si mesmos, o que leva,

segundo um Entrevistados, à uma limitação quanto à visão geral dos procedimentos da Organização, como descrito na fala abaixo

Mas tem gente que tá empenhada e quando a gente encontra pessoas é bom porque dá uma visão nova, principalmente nessa parte de você poder tá integrando as áreas e isso é um pouco complicado aqui porque ainda tá deficiente sabe. É preciso maior integração. Quando você implantar um sistema, por exemplo, as pessoas não têm uma visão além do procedimento além do que elas fazem. Elas não vêem o processo como um todo. E isso é uma coisa que eu acho que precisa mudar. (Entrevista 8)

Em síntese, os servidores apresentaram baixas frequências de convívio social fora da organização. Apesar disso, os dados qualitativos destacaram a existência de grupos isolados ou rivais dentro da organização Alfa e o isolamento entre as suas áreas, o que leva à dificuldade de implementação de mudanças pois os servidores não têm clareza de todo o processo organizacional.

4. 1. 3. 7 Frequência com que o servidor vem pensando em pedir demissão

O último item do perfil da amostra é a frequência com que o servidor vem pensando em pedir demissão da Organização Alfa. Apesar da grande insatisfação com a situação atual dessa organização, constata-se que apenas 8% dos respondentes sempre pensam em pedir demissão, 22% pensam às vezes, 12% raramente pensam e a grande maioria dos respondentes (57%) nunca pensam em pedir demissão da Organização Alfa. É possível compreender esse resultado com base na análise das entrevistas, nos levando a algumas observações. Primeiro, muitos servidores têm amor à casa e realmente “vestem a camisa”. Segundo, para as pessoas que já estão com vantagens financeira adquiridas, muitas vezes, com o salário superior se comparado com o mercado, é melhor ficar na Organização Alfa, mesmo insatisfeitas, como na fala a seguir.

eu vejo muitas queixas ainda de muitas pessoas, principalmente das mais antigas, pessoas que se vêem mesmo limitadas ao universo da Organização Alfa porque são pessoas antigas, geralmente elas nem tem um curso superior e já têm uma carreira aqui dentro e nem vêem uma chance melhor aí fora. Então o melhor é ficar do jeito que tá. Mas insatisfeitas. (Entrevista 2)

Em síntese, apesar da insatisfação dos servidores com a Organização Alfa, principalmente relacionadas às suas últimas mudanças, a maioria dos servidores (57%) nunca pensam em

pedir demissão. Talvez essa observação se sustente em uma cultura de “vestir a camisa” da organização ou pelas vantagens adquiridas e estabilidade no emprego.

4. 1. 4 Análise das reações à mudança segundo características demográficas da amostra

Nesse item realiza-se análises cruzadas entre as reações dos indivíduos à mudança e as variáveis demográficas de maior relevância teórica para a compreensão do fenômeno de resistência.

4. 1. 4. 1 Nível educacional alcançado

Analisando os dados relativos ao nível educacional alcançado representados na TAB 7, um fato relevante se refere à quantidade de indivíduos com segundo grau incompleto (6%) e segundo grau completo (31%), demonstrando uma falta de profissionalização dos servidores.

TABELA 7
Nível Educacional Alcançado

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Freqüência	%
2º Grau Incompleto	13	6
2º Grau Completo	70	31
Superior Incompleto	29	13
Superior Completo	80	36
Especialização	24	11
Mestrado	0	0
Doutorado	0	0
Não Responderam	7	3
Total	223	100

Fonte: Questionários

Nota-se ainda que o maior grupo é o com Superior completo (36%) e que há ainda uma grande quantidade com Superior incompleto (13%). Acredita-se que, dentre os respondentes com Superior incompleto, muitos deles estão em andamento, por causa da exigência de um curso superior para aqueles que querem assumir melhores posições nas organizações públicas, o que é considerado um ponto positivo das mudanças por muitos servidores. Segundo um dos Entrevistados:

Eu acho que é isso o que eu vejo de positivo, que a pessoa tem que estudar, tem que se especializar melhor pra poder no futuro ter alguma coisa. Porque

senão não tem não. O pessoal hoje, para a pessoa ocupar uma posição melhor tem que ter uma escolaridade, porque senão ela não vai chegar a lugar nenhum. Então, isso é um ponto positivo porque a pessoa não vai ficar parada ali, sem estudo. (Entrevista 90)

Outro entrevistado acrescenta esse comentário e fala de uma maior valorização dos funcionários com curso superior depois da implantação do recrutamento interno na Organização:

É isso, essa nova filosofia de avaliação de currículos, ou seja, eles estavam preterindo os pedidos políticos que sempre foram a tônica daqui e de outros órgãos que não têm plano de carreira como nós. Então, o que aconteceu. Essa nova filosofia de avaliação de currículos foi um incentivo pra nós que tínhamos curso superior e estávamos desestimulados, esquecidos, arquivados, podemos dizer assim, e estímulo também para quem não tem curso superior a vir a fazer. (Entrevista 11)

Essa mudança deve ser mais bem trabalhada com os servidores, pois pode levar a uma disputa interna e conflitos interpessoais dentro da Organização Alfa, conforme a fala abaixo:

Esses colegas que não tiveram a oportunidade de estudar se sentem discriminados pela administração. Se você ocupar um cargo de confiança, eles transformam isso numa antipatia com as pessoas que por ventura tenham cargo superior. (Entrevista 11)

Mas, por outro lado, ainda há pouca valorização dos servidores com curso superior e um tratamento muitas vezes indiferenciado dos indivíduos sem curso superior, como pode ser observado em alguns comentários:

A Organização Alfa deveria aproveitar mais a capacidade dos seus funcionários, principalmente aqueles que são formados em curso superior ou estão formando. Isto também é uma forma de mudança e valorização dos seus funcionários (Questionário 160)

A Organização Alfa realmente deve "enxugar as gorduras", porém, muitas pessoas trabalham na Instituição como funcionários de nível superior ou de muitas responsabilidades, mas recebem como escriturário. Isso é injusto. Porque não nos darem chances de sermos efetivados na Instituição como funcionários de curso superior? (Questionário 84)

Porque ainda temos funcionários que têm mal, mal o primeiro grau, que estão trabalhando com que pessoas que, e fazendo o mesmo serviço, que pessoas de nível superior. O mesmo cargo, entendeu? Então, é lógico, que uma pessoa que tem uma formação melhor, ela vai fazer o serviço melhor. Além de ela render mais, ela vai fazer um trabalho de melhor qualidade, enquanto o outro vai, simplesmente, esperar a aposentadoria. (Entrevista 15)

Outro fato relevante relativo à qualificação dos servidores se relaciona à pequena quantidade de indivíduos com curso de especialização (11%) e à ausência de respondentes com mestrado ou doutorado, divergindo da atual tendência de profissionalização dos profissionais da área administrativa. Isto nos leva a refletir quanto à falta de estímulo organizacional para esse foco, fundamentado em salários defasados em relação ao mercado.

Segundo a fala que se segue de um entrevistado, a falta de profissionalização dos servidores é uma característica do serviço público e que reflete o comodismo das pessoas, podendo influenciar na sua reação à mudança:

Eu acho que aqui havia até uma característica até do serviço público que é a questão do comodismo das pessoas. Você vê assim, que muita gente, principalmente pessoas mais antigas, não se preocuparam em continuar a estudar...é... a fazer um curso superior. Às vezes essas pessoas chegaram há um certo tempo aqui e adquiriram vantagens financeiras no serviço e isso pra elas estava bom, tudo bem, e não imaginariam que tudo isso poderia acontecer. E quando as mudanças vieram, elas não estavam preparadas. (Entrevista 2)

Essa observação nos levou a investigar e a reação dos indivíduos a mudanças variou de acordo com o nível educacional, conforme observado na TAB 8.

TABELA 8
Reações à Mudança de acordo com o Nível Educacional

Nível Educacional	Aceitação*	Indecisão*	Resistência Passiva*	Resistência Ativa*
2º Grau Incompleto	38.5	38.5	61.6	30.8
2º Grau Completo	10.0	25.7	42.8	32.9
Superior Incompleto	13.7	51.7	58.6	34.5
Superior Completo	11.3	45.1	55.1	26.3
Especialização	8.4	38.8	54.1	16.7

*Os dados da Tabela foram obtidos cruzando os dados do Nível Educacional do respondente com a porcentagem de respostas “Concordo Levemente” e “Concordo Totalmente” de acordo com a reação à mudança.

Fonte: Questionários

Com base na análise da tabela, verifica-se que, no item *aceitação*, o grupo com menos escolaridade apresentou o maior índice (38.5%), que foi diminuindo à medida que aumentava a escolaridade do indivíduo. Em relação ao comportamento de *indecisão*, os indivíduos com curso superior incompleto foram o que apresentaram sua maior manifestação (51,7%), talvez

por ter um pensamento crítico mais apurado, e o grupo com segundo grau completo foi o que apresentou menor porcentagem (25,7%). Os dois grupos extremos (2º grau incompleto e Especialização) obtiveram resultados muito semelhantes, demonstrando não haver diferenças significativas entre esses os dois grupos. É na análise do resultado do comportamento de *resistência (ativa e passiva)* que podemos observar certa tendência do comportamento de resistência diminuir em relação à escolaridade, considerando que a frequência dos comportamentos de *resistência passiva* foi maior que a da *resistência ativa* em todos os grupos. Podemos concluir, baseando nesses dados que o grupo de maior escolaridade foi o que demonstrou menor frequência de comportamentos de *resistência*, mas foi também o que menos demonstrou comportamentos de *aceitação*, indicando uma posição de neutralidade em relação à mudança.

Sintetizando, a amostra é composta por uma maioria de profissionais com superior completo e especialização (47%), acompanhada por uma porcentagem expressiva de servidores não profissionalizados (37%), indicando ainda falta de profissionalização da amostra. Tem-se ainda 11% de servidores com superior incompleto, possível reflexo das mudanças relativas a critérios de promoção, superando as práticas patrimonialistas. Mas, apesar de opiniões em contrário, nas entrevistas verifica-se uma falta de valorização dos funcionários com nível superior, confirmado pelo relatório do BDMG citado no item anterior. Em relação às reações à mudança, nota-se que a *resistência* vai diminuindo de acordo com o aumento da escolaridade, confirmando informações das entrevistas. Por outro lado, o comportamento de *aceitação* também vai diminuindo de acordo com a escolaridade, indicando posição dúbia dos respondentes em relação aos seus comportamentos diante da mudança.

4. 1. 4. 2 Tempo de serviço na Organização Alfa

Passando para a análise do tempo de serviço na Organização Alfa, formula-se a TAB 9, na qual se observa que a maioria dos respondentes (61%) está há mais de 16 anos na Organização Alfa. Esse elevado número deve ser reflexo da estabilidade dos empregos no setor público. Do restante dos respondente, 29% têm até 5 anos na Organização, reflexo seu do último concurso público, e apenas 10% se encontra da faixa de 6 a 15 anos de trabalho na Organização Alfa. Dentre os indivíduos com até 5 anos de serviço, a maioria (47%) tem de 4 a 5 anos e a minoria tem até 1 ano (2%). O restante dos indivíduos nesse grupo estão na organização de 1 a 4 anos (46%)

TABELA 9
Tempo de Serviço na Organização Alfa

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Até 5 anos	64	29
De 6 a 10	3	1
De 11 a 15	19	9
De 16 a 20	29	13
Mais de 21	108	48
Não Responderam	0	0
Total	223	100

Fonte: Questionários

O tempo de serviço é uma variável que nos traz uma análise interessante. Primeiro, muitos dos entrevistados dicotomizaram a cultura da organização em duas: Pessoal mais novo X Pessoal mais antigo. A primeira observação feita nesse sentido é a de que os servidores com mais anos de casa são, de acordo com as entrevistas, mais acomodados e resistentes à mudança, como na fala que se segue:

Tem duas culturas diferentes. Uma é a do pessoal mais antigo, que é mais resistente. A outra é a do pessoal mais novo, que é inovadora (Entrevista 6)

Graças a à essas observações, que foram muito frequentes nas entrevistas, torna-se interessante cruzar o tempo de serviço com as reações à mudança, representada na TAB 10.

TABELA 10
Reações à Mudança de acordo com Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Aceitação*	Indecisão*	Resistência Passiva*	Resistência Ativa*
Até 5 anos	12,5	44,4	56,2	21,9
De 6 a 10	33,3	66,6	66,7	0
De 11 a 15	21,0	63,1	68,5	26,4
De 16 a 20	17,2	31,0	48,3	24,1
Mais de 21	9,3	39,8	47,2	33,3

*Os dados da Tabela foram obtidos cruzando os dados do Tempo de Serviço do respondente com a porcentagem de respostas “Concordo Levemente” e “Concordo Totalmente” de acordo com a reação à mudança.

Fonte: Questionários

Pela TAB 10, não pudemos confirmar essa tendência de que os indivíduos com mais tempo de serviço resistem mais à mudança. Na verdade, o grupo com menos de 5 anos de casa teve reações semelhantes aos grupos de 16 a 20 anos e de mais de 21 anos. A diferença mais marcante que podemos observar é que os indivíduos com menos de 5 anos de serviço apresentaram porcentagem maior de *resistência passiva* e uma porcentagem menor de *resistência ativa* em relação ao outro grupo mencionado. Com esse fato, percebe-se que a frequência dos comportamentos de resistência do grupo dos mais jovens exista na mesma medida dos mais antigos, só que de forma menos visível. A resistência dos mais novos em relação aos mais antigos também pode ser camuflada pela facilidade de aprender novas tecnologias em relação aos mais antigos. Essa opinião é manifestada em uma fala, que manifesta ainda opinião positiva em relação aos novos colegas e à nova cultura que, aos poucos, está se instalando.

(...) em 2000, nós tivemos um concurso. Então, aqui, nós temos vários colegas novos. Nós temos colegas que não têm de idade o que eu tenho de instituição. Então é uma outra geração, com idéias muito mais avançadas. Essa turma não é como a turma da minha época, que fazia datilografia. Agora eles mexem é com informática. (Entrevista 11)

Mas, nem sempre os novos colegas são bem aceitos pelos antigos. Os novos nessa organização são considerados ameaças pelos antigos pelas idéias avançadas e a facilidade de acompanhar o avanço tecnológico, o que pode colocar em risco a sua comodidade. Os mais antigos, muitas vezes prezam muito mais a tradição, a história e o tempo de casa e não acreditam no funcionário novo e “inexperiente”, o que pode ser observado a seguir:

(...) esse último concurso de quatro anos pra trás foi muito bom que renovou o pessoal. Os mais antigos daqui têm milhões de resistências. Não querem sentar na frente do computador, não acredita naquele funcionário novo que tá chegando, não dão oportunidade, adoram uma fofoca (Entrevista 15)

Apesar do preconceito manifestado em muitos momentos aos funcionários novos, a sua boa aceitação foi manifestada por alguns funcionários antigos.

Apesar de muitos dos funcionários antigos terem muitas vantagens financeiras adquiridas, os mais novos têm a perspectiva de seguir carreira, visto que é um projeto que está em andamento, ao contrário dos mais antigos, que não teriam mais tempo de seguir carreira na organização antes de se aposentarem, se congelando na situação atual. Outro ponto é que muitos dos funcionários antigos foram surpreendidos com as novas regras para a aposentadoria. Na maioria das vezes, os funcionários antigos entraram para a Organização Alfa muito jovens e tinham uma perspectiva de se aposentarem com uma certa idade, mas vão ter que trabalhar mais alguns anos para alcançar a idade mínima, o que levou a uma desmotivação para o trabalho, como se observa a seguir

Eu tinha uma perspectiva de aposentar aos 53 anos. Só que com a reforma da previdência eu tenho que ir até os 60. Mais sete anos, não é moleza. E o que eu vou produzir dos 53 aos 60. Vou ficar contando os dias, fala a verdade? É assim, desanimador, não é. (Entrevista 11)

Segundo opinião de vários servidores, os funcionários mais novos não têm muitos estímulos para ficar na organização, pois o salário é baixo e ainda não tem plano de carreira. Segundo alguns servidores:

Outro fator digno de nota é que os funcionários novos ficam aqui pouco tempo e vão embora, pois os salários são muito baixos (Questionário 7)

Eu posso te falar uma coisa: da minha turma eu fui a única que fiquei. Todos saíram para outros lugares. E me xingam porque eu fiquei. Eu fiquei porque, na época eu fiz estágio probatório dois anos e logo eu peguei cargo comissionado e aí eu fui ficando, entendeu? Mas todos passaram em outros concursos e foram embora. Não tem colegas que passaram no meu concurso e estão aqui porque o salário é baixo. (Entrevista 4)

Isso, na opinião de alguns, levaria a uma rotatividade dos funcionários, o que resultaria numa perda de memória da Organização Alfa e na carência de servidores.

Em síntese, afirma-se que a maioria dos servidores (61%) está na Organização Alfa há mais de 16 anos, talvez justificado pela estabilidade do emprego. Uma parte significativa está na organização há até 5 anos (29%), reflexo do seu último concurso público. Apesar de muitos servidores dicotomizarem a cultura da organização em duas: uma mais antiga, mais resistente; e uma mais jovem, menos resistente, essa observação não é confirmada pela análise cruzada do tempo de serviço com a reação à mudança. Na verdade, pelos dados verifica-se que os mais antigos apresentam índices maiores de *resistência ativa* e menores de *resistência passiva*

em relação aos mais jovens, por isso a resistência dos antigos é mais visível aos colegas. Mas percebe-se uma dicotomização entre os dois grupos. Nessa, o funcionário mais jovem é visto de maneira dúbia pelos mais velhos, que demonstram ora preconceito ora admiração. Acrescenta-se à isso uma grande rotatividade dos mais jovens em contraste à uma estabilidade dos mais antigos.

4. 1. 4. 3 Local de Trabalho

Para a análise do Local de Trabalho, detalhado na TAB 11. Destaca-se que a frequência de questionários respondidos em uma determinada área é, em muitos casos, reflexo do seu tamanho, pois havia áreas que tinham desse 7 até 86 servidores. Um fator digno de nota é que, pelo organograma detalhado oferecido pela Organização Alfa não se verificou exatamente a realidade. Não foi possível, com base nesse documento, saber exatamente a quantidade de servidores por área, nem a quantidade de servidores com cargo de chefia ou, o que é mais interessante, quantos servidores são de recrutamento amplo. Isto demonstra ainda uma confusão em relação à estrutura organizacional. Outro ponto interessante a ser observado é que a Superintendência de Investimentos com suas três Divisões, representada pela categoria “outros”, foi excluída da amostragem por ter apenas três funcionários que se encaixavam nos critérios de amostragem. Apesar disso, e de não terem sido comunicados formalmente sobre a pesquisa, tiveram acesso e responderam a dois questionários, o que indica uma forte rede informal de comunicação.

TABELA 11

Divisão da amostra segundo o Local de Trabalho

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Diretoria de Planejamento e Gestão	4	2
Diretoria de Previdência	2	1
Superintendência de Benefícios	13	6
Superintendência de Gestão	6	3
Superintendência de Planejamento e Finanças	11	5
Divisão de Arrecadação e Fiscalização	22	10
Divisão de Cadastro	17	8
Divisão de Concessão de Benefícios	22	10
Divisão Contábil e Financeira	9	4
Divisão de Gestão	34	15
Divisão de Informática	19	9
Divisão de Material e Patrimônio	3	1

Divisão de Planejamento e Orçamento	7	3
Divisão de Recursos Humanos	49	22
Divisão de Registro e Controle de Contratos	3	1
Outras	2	1
Não Responderam	0	0
Total	223	100

Fonte: Questionários

Pela TAB 11, observa-se que o grupo mais representativo foi o da Divisão de RH (22%), acompanhado pela Divisão de Gestão (15%). Os outros grupos apresentaram frequências variando de 1% a 10%.

Segundo alguns autores (ARGYRIS, 1999; JUDSON, 1960), os comportamentos diante da mudança variam de acordo com o nível hierárquico da pessoa ou com a sua participação na formulação da mudança. Para verificar essa afirmativa em relação ao nível hierárquico, utilizaram-se os dados dos questionários e identificaram-se três níveis (Diretoria, Superintendência e Divisão) e suas reações à mudança, conforme a TAB 12

TABELA 12

Reações à Mudança de acordo com o Nível Hierárquico

Nível Hierárquico	Aceitação*	Indecisão*	Resistência Passiva*	Resistência Ativa*
Diretorias	12.5	0	62.5	0
Superintendências	11.1.	53.5	40	38.2
Divisões	17.9	44.9	50.4	22.4

*Os dados da Tabela foram obtidos cruzando os dados do Nível Hierárquico do respondente com a porcentagem de respostas “Concordo Levemente” e Concordo Totalmente” de acordo com a reação à mudança.

Fonte: Questionários

Analisando a *aceitação* representada na Tabela, observa-se que a Diretoria apresentou pequena porcentagem, sendo essa menor do que a das Divisões, na qual se esperava um índice menor, indicando pouca aceitação das mudanças pelo maior nível hierárquico. Em relação ao Grupo da Diretoria, podemos observar ainda que, no item *resistência ativa*, a porcentagem foi de 0%, mas foi o grupo que manifestou a maior porcentagem de *resistência passiva*, sugerindo que esse Grupo reagiu também de forma resistente à mudança, só que de forma mais passiva. Esses dados vão contra os autores que afirmam que os mais altos escalões resistem menos à mudança, graças a sua maior participação nesse processo. Isto pode ser explicado pela imposição externa da maioria das mudanças ocorridas, levando à restrita participação dos servidores.

Em relação ao quesito *Indecisão*, o grupo que se destacou foi o da Diretoria, o qual nenhum servidor apresentou tal comportamento. Nos outros dois grupos, houve grande *indecisão* quanto à forma de se posicionar diante desse processo, reflexo, talvez, da falta de informações sobre a mudança. No caso da organização pesquisada, a ocupação de cargo de chefia é determinante no seu acesso às informações e na sua participação nas mudanças. Os chefes também são a ponte para as informações chegarem até os escalões mais baixos e no esclarecimento das dúvidas sobre as mudanças. Mas, percebeu-se que a maioria dos chefes não repassa as informações, como foi descrito no entrevistado abaixo:

Então, assim, na maioria dos lugares, sessões e divisões, o chefe não repassa. (...) Mesmo as ordens que eles recebem não são passadas. Então as pessoas não sabem nada mesmo não. (Entrevista 3)

Mas existem valiosas exceções, como nesse exemplo:

A minha chefe também conversa muito com a gente e passa as informações. Aqui, o pessoal publica as leis e não quer nem saber se a gente entendeu ou não. Às vezes, eu vou para casa e fico até preocupado pensando se estou fazendo a coisa certa. A sorte é que a minha chefe é formada em direito e entende muito de leis. Interpreta a publicação e nos ensina. (Entrevista 5)

Resumindo, observa-se uma divisão desigual da amostra nos locais de trabalho, reflexo principalmente do tamanho das áreas, sendo a Divisão de RH a mais representativa (22%). Em relação à análise das reações à mudança de acordo com o nível hierárquico, os dados obtidos não comprovam totalmente as afirmações de Argyris (1999) e Judson (1980) de que a resistência diminui à medida que aumenta o nível hierárquico. Na verdade, a *resistência ativa* não ocorreu no mais alto nível (Diretoria), o qual apresentou o maior índice de *resistência passiva* dentre os grupos, reflexo, possivelmente, do caráter impositivo das mudanças. Além disso, esse grupo apresentou baixíssima *aceitação* à mudança, menor até que a *aceitação* do mais baixo nível hierárquico (Divisão), o que pode ter levado a uma tentativa velada de impedir o sucesso das mudanças, já que é ele que tem as maiores responsabilidades na sua implantação. Ressalta-se também que o grupo da Diretoria apresentou índice zero de *indecisão* sobre a mudança, bem diferente da *indecisão* dos outros grupos, o que significa que o mais alto escalão possivelmente recebeu maiores informações sobre a mudança e que não houve transmissão efetiva dessas informações.

4. 1. 4. 4 Ocupação de cargo de chefia

Nesse item, considera-se a ocupação de cargo de chefia, a ocupação de cargo comissionado e função gratificada. De acordo com o questionário, 22% dos respondentes exercem cargo de chefia contra 76% que não exercem. Ainda analisando a quantidade de pessoas com cargo de chefia, podemos perceber que, a cada quatro servidores temos quase um chefe, o que é um alto índice. Talvez os chefes tenham se motivado mais a responder o questionário, levando a um índice maior do que o real. Mas, se pensarmos que na Mudança Estrutural foram cortados cerca de 50% desses cargos, conseguiremos visualizar a enorme quantidade de cargos de chefia que existia antes da mudança.

Tão ou mais importante que o local de trabalho ou o nível hierárquico do servidor nas suas reações à mudança se refere à ocupação de cargo de chefia ou não, pois, a ocupação de um nível hierárquico superior não significa que o indivíduo exerça função de coordenação ou que tenha participado mais da mudança, o que, segundo Argyris (1999) e Judson (19880), pode influenciar nas reações à mudança. Para essa análise, formulou-se a TAB 12, na qual se relaciona a ocupação de cargo de chefia com as reações à mudança.

TABELA 13
Reações à Mudança de acordo com a ocupação de Cargo de Chefia

Chefia	Aceitação*	Indecisão*	Resistência Passiva*	Resistência Ativa*
Ocupa cargo de chefia	10.0	38.0	56.0	26.0
Não ocupa cargo de chefia	13.6	40.8	52.1	28.5

*Os dados da Tabela foram obtidos cruzando os dados da ocupação de cargos de chefia do respondente com a porcentagem de respostas “Concordo Levemente” e “Concordo Totalmente” de acordo com a reação à mudança.

Fonte: Questionários

Observando a TAB 13, percebemos não haver diferença significativa entre os dois grupos, sugerindo não haver, na amostra pesquisada, impacto da ocupação do cargo de chefia nas reações à mudança.

Em linha gerais, a amostra é composta por 22% de chefes que não apresentaram diferenças relevantes de comportamentos diante da mudança se comparados com os não-chefes, refutando as idéias de Argyris (1999) e Judson (19880).

4. 1. 4. 5 Apostilamento

Outra questão que merece destaque na análise das reações às atuais mudanças na Organização Alfa se refere ao apostilamento. Constatou-se que 30% dos respondentes são apostilados integralmente, 16% são apostilados parcialmente e 53% não são apostilados.

Para os indivíduos apostilados, muitas das mudanças não os afetaram diretamente, pois já estão com os seus direitos adquiridos. Dessa forma, as mudanças relativas aos itens perdas financeiras e diminuição dos cargos comissionados não os afetaram, ao passo que foram muito significativas para os não-apostilados, o que poderia ter levado a uma tranquilidade muito maior diante da mudança. Mas, analisando-se as reações dos indivíduos à mudança de acordo com o apostilamento na TAB 14, observa-se não haver diferenças significativas em relação aos comportamentos de *resistência* (ativa e passiva) entre os grupos. Para a *indecisão* destaca-se o grupo de apostilados parcialmente, que apresentaram sua maior frequência, demonstrando que esses indivíduos ainda não conseguiram concluir se a mudança foi boa ou ruim. Outra ressalva a ser feita, e que vai contra o esperado, é que o grupo dos não-apostilados apresentou maior frequência de comportamentos de *aceitação* em relação aos outros dois grupos.

TABELA 14

Reações à Mudança de acordo com o Apostilamento

Apostilamento	Aceitação*	Indecisão*	Resistência Passiva*	Resistência Ativa*
Apostilado Integralmente	5.8	38.2	48.6	26.5
Apostilado Parcialmente	13.5	47.2	52.8	27.8
Não-apostilado	16.1	38.1	54.3	28.0

*Os dados da Tabela foram obtidos cruzando os dados do apostilamento do respondente com a porcentagem de respostas “Concordo Levemente” e “Concordo Totalmente” de acordo com a reação à mudança.

Fonte: Questionários

Sintetizando esse item, destaca-se que quase a metade dos servidores da Organização Alfa (46%) são apostilados (totalmente ou parcialmente). Dentre eles, o grupo apostilados parcialmente apresentou o mais alto índice do comportamento de *indecisão*, talvez por não conseguirem concluir se os benefícios da mudança foram maiores que as perdas. Outra observação relevante é que o grupo de indivíduos não-apostilados foi o que manifestou mais comportamentos de *aceitação* à mudança, talvez porque são mais novos de casa e acreditam numa gestão mais profissional para a organização.

4. 1. 5 Participação dos servidores no planejamento das mudanças

Um ponto crítico em relação às mudanças na Organização Alfa, sob o ponto de vista dos seus servidores, foi a falta de participação dos servidores no seu planejamento, o que pode ser observado na TAB 15 abaixo.

TABELA 15
 Frequência com que o servidor foi convidado a participar, de alguma forma, da elaboração da mudança

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Sempre	5	2
Às Vezes	25	11
Raramente	23	10
Nunca	164	74
Não Responderam	6	3
Total	223	100

Fonte: Questionários

Segundo a TAB 2, 74% dos respondentes nunca foram convidados a participar da elaboração da mudança, o que é um alto índice. Muitas vezes, as mudanças foram planejadas por pessoas externas ao órgão e, algumas vezes pessoas chave da organização foram convidadas a colaborar na elaboração da proposta de mudança. Esse é uma ainda questão comum nas mudanças no serviço público, mas os servidores da Organização Alfa perceberam esse fato como falta de valorização do seu trabalho, levando à desmotivação, como pode ser observado na seguintes falas:

As mudanças foram impostas repentinamente, sem ao menos trocar idéias ou pedir sugestões aos funcionários, principalmente os mais antigos e com mais experiência (Questionário 99)

Na minha opinião, as mudanças devem e têm que acontecer, pois estamos em constantes mutações. Apenas acho que todos devem participar dos processo de mudança ativamente, apresentando alternativas, analisando as situações, o que não ocorreu nas propostas do governo. Todos podem e querem contribuir no processo, mesmo porque somos nós os mais interessados nos processos. Ademais, os interesses políticos sempre estão na frente, a descaso do interesse da comunidade, população, etc. O que magoa a nós, os servidores, é o fato de sermos sempre taxados de incompetentes, irresponsáveis e outros adjetivos. (Questionário 230)

A Organização Alfa não processou a mudança, não dialogou com os seus funcionários, acatou com muita submissão o pacote imposto pelo governo, deixando os servidores totalmente desmotivados. Mudança sim. Imposição não.

Em relação às atuais mudanças na Organização Alfa, podemos salientar que muitas delas faziam parte de um pacote de mudanças do governo. Para alguns servidores, elas não levaram em consideração as suas particularidades, o que foi um retrocesso se analisarmos a evolução das teorias sobre Mudança Organizacional, que tende à contingencialidade. Segundo observação escrita no questionário 21,

A reforma em geral no Estado foi feita como uma receita de bolo não levando em consideração as particularidades de cada órgão (Questionário 49)

Além da baixa frequência de convite dos servidores da Organização Alfa para participar da mudança, na maioria dos casos (76%), as sugestões dadas nunca foram acatadas, como se observa na TAB 16. Essa constatação está de acordo com a tabela anterior, mas percebemos que, em relação à participação na mudança, a frequência com que as sugestões sobre a mudança foram acatadas foi menor. Com isso, observa-se que, apesar de algumas sugestões terem sido consideradas, houve exceções.

TABELA 16

Frequência com que as sugestões sobre a mudança foram acatadas

Itens Discriminados	Grupo Total	
	Frequência	%
Sempre	2	1
Às Vezes	20	9
Raramente	18	8
Nunca	169	76
Não Responderam	14	6
Total	223	100

Fonte: Questionários

Em relação à não-consideração das sugestões dadas pelos servidores, que ocorreu em alguns casos, um bom exemplo é o caso da Mudança Estrutural ocorrida. Na época em que o Governador do Estado começou a discutir as propostas de Mudanças Estruturais em todo o Estado, foi montada uma comissão de cerca de cinco servidores da Organização Alfa indicados pelo seu novo presidente nomeado pelo governador. Essa comissão estava encarregada de propor uma nova Estrutura Orgânica para a Organização Alfa, que seria

levada à SEPLAG para ser aprovada. No desenvolver da Proposta de Mudança por essa comissão, esbarrou-se em questões relativas às atividades da Superintendência encarregada do planejamento e da gestão da organização, e a comissão teve que ser aumentada. Quando a proposta de Mudança Estrutural feita pelos servidores da Organização Alfa ficou pronta, foi levada à SEPLAG e protocolada. Nenhuma discussão entre esses dois órgãos se seguiu e nenhum retorno foi dado à comissão da organização, que imaginou que a sua proposta teria sido aceita. Somente com a divulgação da Lei Delegada relativa à sua Mudança Estrutural é que os servidores, inclusive os participantes da comissão, conheceram a estrutura final que a organização apresentaria, ressaltando-se que a estrutura aprovada pelo governo não tinha quase nada que ver com a estrutura proposta protocolada na SEPLAG.

Como síntese a esse item, destaca-se que, na maioria das vezes (74%), os servidores da Organização Alfa nunca foram convidados a participar da elaboração das recentes mudanças ocorridas. Apenas 2% dos respondentes sempre participaram da elaboração da mudança, 11% participaram às vezes, e um total de 10% raramente participaram. Quanto à utilização de suas propostas, em alguns momentos elas foram seguidas e em outros não, mas faltou diálogo entre os elaboradores da mudança e os servidores da organização. Até porque muitas das mudanças faziam parte de um pacote de mudanças do governo, que não considerava as peculiaridades dos órgãos, contrastando com a teoria da contingência, baseada na idéia de que não existe uma estrutura única que seja adequada para todas as organizações. A sensação que ficou para os servidores, principalmente relativas à não-consideração da sua proposta de Mudança Estrutural foi a de descaso com a sua opinião. Segundo um servidor:

Passamos a ser marionetes nas mãos “Deles”, não podemos expressar nossas idéias, e quando expressamos são engavetadas nos gabinetes pelos soldados de ternos. (Questionário 234)

Isto levou a um sentimento de rejeição a mudanças, principalmente as impostas externamente e sem diálogo com os servidores.

4.2 Validação do instrumento de pesquisa quantitativo

Antes da análise dos resultados obtidos por meio do questionário formulado, necessita-se perpassar os métodos de validação do instrumento. O primeiro passo da validação do questionário foi verificar a **Consistência Interna** dos constructos e realizar ajustes no modelo

a partir dos seus resultados. Como dito anteriormente, a consistência interna dos constructos foi verificada por meio de dois componentes: *Confiabilidade* (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta) e *Unidimensionalidade* (Análise Fatorial). A partir dos seus resultados, realizou-se os testes para a verificação da **Validade** dos Constructos (Q^2 e o Jackknifing), complementada pela análise da variância explicada da amostra.

Iniciaremos esse item com a discussão dos testes de *confiabilidade*, passando para o teste de *unidimensionalidade*. Em seguida, apresentaremos os resultados dos testes de *validade* do modelo estrutural e fecharemos a análise com uma apresentação conjunta dos dados para facilitar a interpretação dos resultados e o refinamento do modelo. Por fim, apresentaremos o modelo de pesquisa refinado.

4. 2. 1 Confiabilidade dos constructos

O primeiro componente testado na pesquisa foi a sua confiabilidade, ou seja, a ausência de erros de mensuração por meio do teste Alfa de Cronbach. Essa escolha foi importante, pois, com esse teste pode-se filtrar os constructos e eliminar algumas questões não confiáveis para a posterior análise fatorial. Os resultados do Alfa de Cronbach, após a retirada das questões com erros de mensuração graves, se encontram na TAB 17.

Antes de passarmos para a análise dos resultados da TAB 17, convém explicar que os constructos *alta consistência*, *consistência moderada* e *baixa consistência* tiveram que ser aglutinados em um único fator (Consistência), pois apenas a *baixa consistência* apresentava um número de indicadores maior ou igual a 3, necessário para o teste Alfa de Cronbach. Os fatores dos moderadores individuais também tiveram que ser aglutinados, pois o constructo *hábito* possuía apenas dois indicadores. Os moderadores situacionais também foram aglutinados, pois as *ameaças ao convívio social* e as *ameaças ao poder existente* tinham apenas dois indicadores.

TABELA 17

Resultados do Alfa de Cronbach

Variáveis	Indicadores retirados	Alfa de Cronbach Final
Resistência Ativa	Q52, Q55	,4741
Resistência Passiva	Q45, Q48	,5843

Indecisão	-	,7031
Aceitação	-	,7444
Moderadores Situacionais	Q 82	,6206
Moderadores Individuais	Q64, Q65, Q 69, Q 72	,8437
Consistência	-	,4158
Fonte Formal	Q25	,6983
Fonte Informal	-	,6493

Fonte: Dados da Pesquisa

Observando os resultados da TAB 17, percebemos que os itens *resistência ativa*, *resistência passiva* e *consistência* não apresentaram resultados com valores desejáveis, ou seja, valores acima de 0,60 em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1 (MALHOTRA, 2001), mesmo após a retirada das questões com menor confiabilidade, indicando a presença de erros de mensuração na amostra pesquisada em relação a esses itens. Esse resultado pode estar relacionado à dificuldade dos respondentes em compreender o questionário em geral, ou a alguma outra particularidade da amostra, levando à necessidade de verificação desse resultado em pesquisas futuras. No restante dos fatores foram apresentados resultados aceitáveis, sendo o item *moderadores individuais* que obteve a melhor possibilidade de fatoração (0,8437).

Complementando a qualidade da análise da confiabilidade do modelo, apresentam-se os resultados do teste Confiabilidade Composta. Vale observar que a sua análise realizada com a amostra dividida entre os grupos formal e informal, pois ela utiliza dados obtidos no LVPLS.

O resultado sintetizado do teste de Confiabilidade Composta pode ser observado na TAB 18²⁶. Para a análise da tabela, consideram-se confiáveis os valores de Confiabilidade Composta acima do ponto de corte sugerido por Hair et al (1998), que é 0,70. Observa-se que os *constructos medo do desconhecido*, *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança* e *baixa consistência* não se mostraram confiáveis para nenhum dos grupos e que em *resistência ativa* não se verificou índice aceitável de Confiabilidade Composta para o grupo informal, indicando a existência de erros de mensuração para esses índices e a necessidade de verificação desse resultado em pesquisas futuras.

TABELA 18
Confiabilidade Composta dos constructos

²⁶ O resultado completo da Confiabilidade Composta se encontra no Apêndice G

Confiabilidade Composta	Medo do desconhecido	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Ameaças ao convívio social	Inércia do grupo	Experiência anterior de mudança mal sucedida	Alta consistência	Moderada consistência	Baixa consistência	Resistência Passiva	Resistência Ativa	Aceitação	Indecisão
Informal	0.49	0.56	0.86	0.79	0.86	0.76	0.75	0.44	0.84	0.46	0.83	0.83
Formal	0.00	0.50	0.80	0.81	0.85	0.75	0.76	0.62	0.82	0.73	0.82	0.82

Fonte: Dados da pesquisa

Sintetizando os resultados dos testes de confiabilidade, afirma-se que os constructos com erros graves de mensuração para os dois testes são a *resistência ativa* e a *baixa consistência*. Os constructos *medo do desconhecido*, *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança* e *resistência passiva* não se apresentaram confiáveis para apenas um dos testes, o que indica também haver erro de mensuração, mas em menor gravidade. Os resultados com índices não aceitáveis de confiabilidade não foram retirados definitivamente do modelo de pesquisa por essa ser uma pesquisa exploratória. Mas, verifica-se no item 4. 2. 4, no qual se realiza uma síntese dos resultados de confiabilidade e validade do modelo, que esses constructos também não apresentaram índices aceitáveis de confiabilidade, sugerindo que eles devam ser repensados em pesquisas futuras.

4. 2. 2 Unidimensionalidade dos constructos

Após realizado o teste de Confiabilidade Alpha de Cronbach, realizou-se a análise da Unidimensionalidade dos dados por meio da análise fatorial. Para o estudo em questão, pela amostra, verificou-se possibilidade de fatoraçoão pelo teste KMO, cujo resultado foi 0,680, e pelo Teste de Barlett, cujo resultado da correlação entre os indicadores relativos a cada um dos constructos foi “significante”.

Na análise fatorial, se verificou que nem todos os constructos do processo de resistência à mudança descrito na sistematização da pesquisa eram adequados para o trabalho proposto pois eles não garantiam a unidimensionalidade das variáveis latentes. Quanto aos constructos que não apresentaram unidimensionalidade e na busca pela parcimônia do modelo de análise, foram excluídos aqueles que não apresentaram consistência nas cargas fatoriais, destacando-se a inexistência de prejuízos ao processo de pesquisa. As variáveis principais que compõem o

modelo não tiveram perdas em suas características teóricas, ficando cada um deles com um número de indicadores que manteve sua integridade nomológica e estrutural. Assim, dos 23 constructos do esquema analítico do processo de resistência à mudança descrito na sistematização da pesquisa, 7 foram excluídos nessa etapa, sendo eles: fazer somente o que for ordenado e não aprender (resistência passiva); sabotagem deliberada (resistência ativa); insegurança econômica e hábito (moderador individual); inércia estrutural e ameaças ao poder existente (moderador situacional). O resultado da análise fatorial após excluídos os constructos sem consistência das cargas fatoriais pode ser observado no APÊNDICE H. Na estrutura empírica final dessa análise, os fatores são consistentes e claramente delineados, representando seus constructos teóricos.

Apesar de não ter prejudicado o objetivo principal dessa pesquisa, não foi possível confirmar totalmente a composição da resistência passiva, resistência ativa, moderadores individuais e situacionais propostos na literatura. Talvez a utilização do modelo reduzido do processo de resistência à mudança seja um fator explicativo dessa não-unidimensionalidade desses constructos na amostra pesquisada. A isso se acrescenta a utilização de outros modelos para a definição dos constructos, o que pode ter desviado do modelo proposto por Hernandez e Caldas (2000, 2001). Com esse resultado, percebe-se a necessidade de avaliar melhor os itens que não tiveram consistência na análise fatorial em estudos posteriores.

Vale uma nota de que, do processo de resistência à mudança proposto inicialmente, não foi possível realizar a análise fatorial para as variáveis consistência, pois, como pode ser visualizado na sistematização da pesquisa já descrita, essas variáveis podem apresentar dois comportamentos possíveis - coleta de informações adicionais ou não.

4. 2. 3 Validação dos constructos

Para completar a análise da *confiabilidade* dos constructos, realizou-se testes de *validação* desses constructos com o objetivo de verificar se os valores observados nos questionários se ajustaram ao modelo teórico e confirmaram seus pressupostos. O primeiro teste realizado foi o Q^2 , que mede a consistência do modelo, ou seja, o quanto o valor observado pode ser reconstruído pelo modelo. Em seguida, realizou-se o Jackknifing, para verificar se os valores estimados pelo LVPLS, tanto para os coeficientes de caminho quanto para os indicadores, são

significantes, ou seja, se o modelo estrutural tem consistência e se os seus resultados representam a amostra de profissionais pesquisados.

Os resultados do teste Q^2 para os grupos informal e formal podem ser visualizados na TAB 19. Para a análise da Tabela, considera-se consistente os constructos maiores que zero, ou seja, com carga positiva.

TABELA 19
Teste Q^2 – Goodness of fit

Constructo	Indicador	Grupo Formal		Grupo Informal	
		Q^2 para indicador	Q^2 para constructo	Q^2 para indicador	Q^2 para constructo
Medo do desconhecido	Q67	-0,2800	-0,2800	-0,2948	-0,4677
	Q68	-0,2800		-0,5586	
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Q75	-0,0399	0,2300	-0,0047	0,1774
	Q76	0,1590		0,1436	
	Q77	0,2920		0,2136	
Ameaças ao convívio social	Q70	0,0012	0,0148	0,4028	0,4263
	Q71	0,0285		0,4498	
Inércia do grupo	Q81	0,2984	0,3425	0,1311	0,1821
	Q83	0,3866		0,2330	
Experiência anterior de mudança mal sucedida	Q86	0,4084	0,5564	0,3997	0,4277
	Q87	0,7045		0,4557	
Alta consistência	Q30	0,0023	0,2226	0,1323	0,2773
	Q31	0,4429		0,4223	
Moderada consistência	Q32	0,1645	0,3013	0,2729	0,2422
	Q33	0,4381		0,2115	
Baixa consistência	Q34	0,3438	0,1241	-0,0684	-0,0075
	Q35	0,1547		-0,0420	
	Q36	0,0415		0,0002	
	Q37	-0,0436		0,0803	
Resistência Passiva	Q46	-0,3106	-0,3092	0,1039	0,1927
	Q47	-0,3077		0,2814	
Resistência Ativa	Q53	0,3250	0,1766	-0,0665	-0,0758
	Q54	0,3973		0,0086	
	Q56	0,0078		-0,1136	
	Q57	-0,0237		-0,1317	
Indecisão	Q42	-0,0998	-0,0057	0,2938	0,2994
	Q43	0,2003		0,4532	
	Q44	-0,1176		0,1513	
Aceitação	Q38	0,2760	0,2616	0,1253	0,2792
	Q39	0,3111		0,1817	
	Q40	0,2841		0,4403	
	Q41	0,1752		0,3698	

Fonte: Dados do Questionário

Analisando a TAB 19, verifica-se que o constructo *medo do desconhecido* não apresentou consistência para nenhum dos seus indicadores e nem para o constructo em si, em ambos os grupos (informal e formal), demonstrando a necessidade de tomar muito cuidado ao tecer

conclusões sobre essa variável. Esse comportamento se repetiu para a *resistência passiva*, mas apenas para o grupo formal. Ainda em relação à fonte formal, o constructo *indecisão* só obteve consistência para a questão 43, mas isso não foi confirmado nos resultados do grupo informal, que apresentou consistência nos seus indicadores e no constructo. A Questão 75 não se mostrou consistente para nenhum dos dois grupos, mas o constructo do qual é indicador (*dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança*) se mostrou consistente. Em relação à *baixa consistência*, percebemos consistência apenas da questão 36 para os dois grupos, mas a consistência do constructo foi confirmada no grupo formal. Já no constructo *resistência ativa*, houve comportamento semelhante, ou seja, apenas a questão 54 foi considerada consistente pelos dois grupos, e o constructo foi considerado consistente apenas para o grupo formal. Os constructos que apresentaram consistência em todos os seus indicadores e no constructo, para ambos os grupos foram: *ameaças ao convívio social*, *inércia do grupo*, *experiência anterior de mudança mal sucedida*, *alta consistência*, *moderada consistência* e *aceitação*, demonstrando ser os que mais refletiram os pressupostos teóricos.

Pelo atendimento parcial da existência de ajuste entre o instrumento de coleta de dados e a teoria encontrada no teste Q^2 , verifica-se a necessidade de refinar o questionário, como já observado nos testes de confiabilidade.

Para complementar as análises dos resultados do teste acima, são apresentados os dados obtidos pelo teste Jackknifing, que é muito importante para validar o modelo estrutural dessa pesquisa, pois o considera como um todo, desde a significância dos seus indicadores até a significância das relações entre eles. Nele, compararam-se os valores das cargas dos indicadores e dos coeficientes de caminho encontradas no LVPLS²⁷, com o intervalo de confiança a 5%, obtido no Jackknifing. Os valores estimados pelo LVPLS devem estar contidos dentro desse intervalo de confiança para serem significantes. Primeiramente analisaremos os resultados do teste Jackknifing para os indicadores e posteriormente para os coeficientes de caminho.

Os resultados do Jackknifing para indicadores dos constructos para os grupos Formal e Informal são apresentados na TAB 20. Pela sua análise, verifica-se que o único indicador que não se mostrou significativo para nenhum dos dois grupos, ou seja, que não reflete o

constructo em nenhum dos grupos é a questão 37, que representa o constructo *baixa consistência*. Nenhum dos dois indicadores do constructo *medo do desconhecido* (Q 67 e 68) se mostrou significativa para o grupo informal. A questão 57, que representa a Resistência Ativa não se mostrou significativa para o grupo formal e as questões 81, 36, 37 e 53 não se mostraram significantes para o grupo informal. Os outros constructos podem ser considerados significantes para os dois grupos, ou seja, eles refletem os constructos aos quais estão relacionados, sendo adequados para a análise do modelo.

TABELA 20
Jackknifing para indicador

Constructo	Indicador	FONTE FORMAL			FONTE INFORMAL		
		Estimada pelo PLS	Estimada por Jackknifing		Estimada pelo PLS	Estimada por Jackknifing	
			Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Medo do desconhecido	Q67	0,16 **	0,157	0,162	-0,97	-0,103	-0,096
	Q68	-0,17 **	-0,172	-0,168	-0,03	0,173	0,186
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Q75	-0,04 **	-0,040	-0,039	0,00 **	-0,000	0,000
	Q76	0,46 **	0,457	0,462	0,61 **	0,608	0,611
	Q77	0,94 **	0,938	0,941	0,91 **	0,908	0,912
Ameaças ao convívio social	Q70	0,80 **	0,798	0,801	-0,85 **	-0,850	-0,849
	Q71	0,83 **	0,828	0,831	-0,87 **	-0,870	-0,869
Inércia do grupo	Q81	0,80 **	0,798	0,801	0,78	0,768	0,771
	Q83	0,84 **	0,837	0,842	0,84 **	0,838	0,841
Experiência anterior de mudança mal sucedida	Q86	0,82 **	0,818	0,821	0,86 **	0,859	0,860
	Q87	0,89 **	0,888	0,891	0,87 **	0,869	0,870
Alta consistência	Q30	-0,60 **	-0,602	-0,597	0,70 **	0,697	0,702
	Q31	-0,93 **	-0,931	-0,928	0,86 **	0,858	0,861
Moderada consistência	Q32	-0,70 **	-0,701	-0,695	-0,79 **	-0,792	-0,787
	Q33	-0,86 **	-0,860	-0,856	-0,75 **	-0,752	-0,747
Baixa consistência	Q34	-0,84 **	-0,841	-0,838	-0,05 **	-0,056	-0,044
	Q35	-0,71 **	-0,712	-0,707	0,21 **	0,204	0,215
	Q36	-0,46 **	-0,463	-0,456	0,56	0,535	0,544
	Q37	-0,01	-0,022	-0,013	0,81	0,827	0,832
Resistência Passiva	Q46	0,80 **	0,796	0,803	-0,81 **	-0,811	-0,808
	Q47	0,86 **	0,855	0,861	-0,88 **	-0,881	-0,878
Resistência Ativa	Q53	-0,79 **	-0,791	-0,788	0,06	0,064	0,075
	Q54	-0,78 **	-0,782	-0,777	0,77 **	0,765	0,774
	Q56	-0,55 **	-0,554	-0,545	0,56 **	0,554	0,565
	Q57	-0,37	-0,381	-0,373	0,50 **	0,495	0,504
Indecisão	Q42	0,61 **	0,607	0,612	0,77 **	0,768	0,771
	Q43	0,90 **	0,898	0,901	0,84 **	0,839	0,841
	Q44	0,78 **	0,777	0,782	0,74 **	0,738	0,741
Aceitação	Q38	0,74 **	0,738	0,741	0,62 **	0,618	0,621
	Q39	0,75 **	0,748	0,751	0,65 **	0,648	0,651
	Q40	0,75 **	0,748	0,752	0,85 **	0,848	0,851
	Q41	0,68 **	0,678	0,682	0,82 **	0,818	0,821

* Tese bicaudal

** Significante a 5%

²⁷ Esses valores serão apresentados aqui e discutidos no item 4. 8, que trata da análise do modelo hipotético de pesquisa.

Fonte: Dados do Questionário

Ainda na análise dos resultados obtidos no PLS, Hair *et al* (1998) assumem que as cargas dos fatores inferiores a 0,40 (analisado pelo módulo) são muito pequenas para serem aceitas e os indicadores devem ser refinados em pesquisas posteriores, padrão que não precisa ser observado para coeficientes de caminho. Na TAB 20, observa que os pequenos fatores de alguns indicadores dos constructos *medo do desconhecido*, *baixa consistência* e *resistência ativa* vão de encontro da falta de significância encontrada para os valores do PLS, que devem ser repensados. Já os pequenos fatores encontrados para a Q 75 da dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança pode estar relacionada à falta de confiabilidade demonstrada no teste Confiabilidade Composta. Nos outros constructos, apresentaram-se cargas superiores a 0,40 para todos os seus indicadores.

Mas, além de verificar a significância dos constructos é ainda necessário analisar o quanto da variância da amostra é explicada pelo modelo por meio da variância explicada, cujos índices aceitáveis são superiores a 50% e apresentados na TAB 21.

TABELA 21
Variância explicada da amostra

Variável	Variância explicada (%)	
	Fonte Formal	Fonte Informal
Medo do desconhecido	6,69	42,69
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	47,05	34,96
Ameaças ao convívio social	27,05	56,80
Inércia do grupo	58,06	42,39
Experiência anterior de mudança mal sucedida	78,50	61,61
Alta consistência	50,47	56,53
Moderada consistência	58,69	51,31
Baixa consistência	50,86	33,88
Resistência passiva	8,99	41,80
Resistência ativa	57,77	23,43
Aceitação	57,14	58,40
Indecisão	28,40	56,80

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo resultado da TAB 21, verifica-se que nos constructos *medo do desconhecido*, *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança* e *resistência passiva* verificaram-se valores inferiores ao ponto de corte sugerido para os grupos formal e informal. Já no constructo *ameaças ao convívio social*, *inércia do grupo*, *baixa consistência*, *resistência ativa* e *indecisão* verificaram-se valores inferiores a 40% para apenas um grupo. Os únicos constructos em que

foram apresentados índices aceitáveis para os dois grupos foram a *alta consistência*, *moderada consistência e aceitação* e o resultado desse teste deve ser interpretado, juntamente com os outros, na seção seguinte.

Finalizando a validação do modelo estrutural dessa pesquisa, analisa-se a significância das suas relações, com base no resultado do PLS, cujo resultado pode ser visualizado na TAB 22.

TABELA 22
Jackknifing para coeficientes de caminhos

Constructos		FONTE FORMAL			FONTE INFORMAL		
		Estimada pelo PLS	Estimada por Jackknifing		Estimada pelo PLS	Estimada por Jackknifing	
			Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Moderador Individual->	Medo do desconhecido	-0,26	-0,251	-0,248	-0,65	0,135	0,144
Moderador Individual->	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	0,68 **	0,678	0,681	0,59	0,638	0,641
Moderador Individual->	Ameaças ao convívio social	0,52 **	0,518	0,521	-0,75	-0,780	-0,779
Moderador situacional->	Inércia do grupo	0,76 **	0,758	0,760	0,65	0,639	0,640
Moderador situacional->	Experiência anterior de mudança mal sucedida	0,88 **	0,879	0,880	0,78 **	0,779	0,780
Consistência->	Alta consistência	-0,71 **	-0,711	-0,708	0,75 **	0,749	0,750
Consistência ->	Moderada Consistência	-0,76 **	-0,761	-0,758	-0,71	-0,720	-0,719
Consistência ->	Baixa consistência	0,71 **	0,708	0,711	0,58 **	0,578	0,581
Conclusão->	Resistência passiva	-0,30 **	-0,300	-0,297	-0,64 **	-0,640	-0,639
Conclusão ->	Resistência ativa	0,76	0,749	0,751	0,48 **	0,478	0,481
Conclusão ->	Aceitação	0,75 **	0,749	0,750	0,76 **	0,759	0,760
Conclusão ->	Indecisão	0,53 **	0,528	0,531	0,75 **	0,749	0,750
Moderador Individual->	Moderador situacional	0,23 **	0,228	0,231	0,33	0,338	0,341
Moderador Individual->	Consistência	-0,31 **	-0,311	-0,308	0,14 **	0,138	0,142
Moderador Individual->	Conclusão	-0,31 **	-0,311	-0,308	-0,07	-0,090	-0,089
Moderador situacional->	Consistência	-0,07 **	-0,071	-0,068	0,08 **	0,078	0,081
Moderador situacional->	Conclusão	0,04 **	0,038	0,041	0,04	0,049	0,050
Consistência ->	Conclusão	0,50 **	0,498	0,501	0,53 **	0,529	0,530
Moderador situacional->	Moderador Individual 2->	0,27 **	0,268	0,271	0,35 **	0,349	0,351

* Teste bicaudal

** Significante a 5%

Fonte: Dados do Questionários

Observando-se a TAB 22, que trata da significância dos caminhos entre as variáveis latentes, chega-se a algumas observações. O caminho Moderador Individual→Medo não apresenta

significância para nenhum dos dois grupos, ficando próximo do limite do intervalo de confiança em ambos os casos. Mesmo assim, o instrumento de pesquisa não se mostra adequado para a análise desse caminho. Outros caminhos também não apresentaram significância para pelo menos um dos grupos o que significa que, para esses grupos, o caminho não pode ser levado em consideração para a sua análise. Os únicos que se apresentaram consistentes para os dois grupos foram: moderadores situacionais → experiência anterior de mudança mal sucedida; consistência → alta consistência; consistência → baixa consistência; conclusão → resistência passiva; conclusão → aceitação; conclusão → indecisão; moderadores individuais → consistência; moderadores situacionais → consistência; consistência → conclusão e moderadores situacionais → moderadores individuais.

Imagina-se que a significância dos caminhos esteja relacionada com a significância dos seus respectivos indicadores e constructos. Após a apresentação dos resultados de uma série de testes de confiabilidade e de validação dos dados, será feita uma síntese de todos eles, o que permitirá uma visão global sobre a adequação do instrumento de coleta de dados à luz da teoria.

4. 2. 4 Síntese da confiabilidade e da validação dos dados do modelo

Antes de se apresentar a síntese da *confiabilidade* e da *validação* dos constructos, serão lembrados brevemente seus conceitos. A *confiabilidade* se relaciona aos erros de mensuração. Isso significa que nos indicadores confiáveis, os erros ao medir os seus respectivos constructos são minimizados, refletindo bem a sua medida. A *validação* se relaciona aos ajustes entre os valores observados na pesquisa e a teoria, significando que os dados suportaram o modelo analisado e não o rejeitaram.

Resumindo os resultados dos testes de confiabilidade e validade, chega-se à TAB 23, em que um X é marcado nos constructos que não apresentaram confiabilidade ou validade, conforme o teste específico. Observando a TAB 23, nota-se que em alguns constructos e seus respectivos indicadores houve adequação aos objetivos desta pesquisa e correspondência com o modelo (hipotético) teórico, apresentando índices adequados de confiabilidade e validade para a amostra pesquisada. Dentre esses constructos se destacam: *ameaças ao convívio social*

e *inércia do grupo* que, apesar de variância explicada menor que 50%, apresentaram índices aceitáveis para todos os outros testes, e *experiência anterior de mudança mal sucedida*, *alta consistência*, *moderada consistência* e *aceitação*, que apresentaram índices aceitáveis para todos os testes realizados.

TABELA 23

Confiabilidade e Validade dos constructos e indicadores do modelo

Constructo	Indicador	VALIDADE										CONFIABILIDADE		
		Variância explicada		Jackknifing (valor<0,4)		Jackknifing (significância)		Q ²		Q ²		Confiabilidade Composta		Alpha de Cronbach
		constructo		Indicador		indicador		indicador		constructo		constructo		Constructo
		FI*	FF**	FI	FF	FI	FF	FI	FF	FI	FF	FI	FF	Todas***
Medo do desconhecido	Q67 Q68	X	X	x	x	X		x	x	X	X	X	X	
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Q75 Q76 Q77	X	X	x	x			x	x			X	X	
Ameaças ao convívio social	Q70 Q71		X											
Inércia do grupo	Q81 Q83	X				x								
Experiência anterior de mudança mal sucedida	Q86 Q87													
Alta consistência	Q30 Q31	X												X
Moderada consistência	Q32 Q33													
Baixa consistência	Q34 Q35 Q36 Q37	X		x	x	x		x	x	X		X	X	
Resistência Passiva	Q46 Q47	X	X						x		X			X
Resistência Ativa	Q53 Q54 Q56 Q57	X		x		x		x		X		X		X
Indecisão	Q42 Q43 Q44		X						x		X			
Aceitação	Q38 Q39 Q40 Q41													

* Grupo Informal

** Grupo Formal

*** Grupo Total

Fonte: Dados da pesquisa

Tratando do constructo *baixa consistência*, neste item não houve validade nem confiabilidade vários testes. Pelos dados, verifica-se que todas as questões que compõem os indicadores da baixa consistência devem ser revistas, principalmente a questão 37 e percebe-se que a *alta consistência* e a *baixa consistência* são válidos e confiáveis.

No constructo *resistência ativa*, verificou-se resultados inaceitáveis para os testes. Pelos dados, verifica-se que todas as questões que compõem os indicadores desse constructo devem ser revistas, principalmente a questão 57. Em relação aos outros constructos da variável conclusão, verifica-se que, em relação à *resistência passiva*, os dados não foram válidos apenas para o grupo formal, indicando peculiaridade na amostra e inadequação das questões a esse grupo específico. O resultado para esse constructo no Alpha de Cronbach deve, então, refletir os resultados do grupo formal. Mas o resultado da Variância Explicada foi menor que 50% para ambos os grupos. Nas questões do constructo *indecisão*, verificou-se inadequação apenas para o Q^2 e para a variância explicada, ambos para o grupo formal, o que significa que esse resultado está mais relacionado à alguma peculiaridade da amostra do que ao modelo de pesquisa.

Em relação ao quesito *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança*, se verifica que a questão 75 precisa ser revista, pois não apresentou validade no teste Q^2 , o que pode ter refletido na falta de confiabilidade demonstrada pela confiabilidade composta e a variância explicada com percentagem menor que 50%. Em relação ao conteúdo dessa questão (Q75: Na realidade, você considerava desnecessária a mudança implementada na Organização Alfa), já se observou na análise qualitativa sobre as mudanças ocorridas na organização que elas envolveram um grande número de frentes de ação e que os servidores consideraram muitas delas necessárias e outras desnecessárias. Essa dubiedade quanto à necessidade da mudança pode ter levado a esse resultado.

Terminando a análise da TAB 23, chega-se ao item mais problemático do questionário que é o *medo do desconhecido*, cujo resultado só foi aceitável para o Alpha de Cronbach. Verificando o conteúdo das suas questões, observa-se que elas se referem a mudanças no trabalho no sentido de torná-lo mais difícil e menos interessante. Na análise qualitativa, verificou-se que, na prática do trabalho, não houve mudanças significativas para muitos servidores, o que pode explicar esse resultado.

Em virtude ao caráter exploratório dessa pesquisa, a análise quantitativa relativa à consistência interna e validação dos constructos não se preocupou em eliminar os itens do modelo e realizar novas análises para identificar as conseqüências da ausência dos fatores retirados até que outras pesquisas confirmem a necessidade ou não de reformulação desses itens. Com esses dados, verifica-se que os conteúdos de algumas questões não se mostraram adequados à pesquisa para a amostra pesquisada. Pelas diferenças observadas entre os resultados de validade e confiabilidade dos grupos formal e informal, percebe-se que, pelo perfil da amostra, houve influência em seus resultados. Outro ponto que pode ter levado à falta de confiabilidade e validade de alguns constructos e indicadores foram a natureza da mudança ocorrida na Organização Alfa e as suas particularidades de setor público.

Os constructos e indicadores, nos quais não se verificou confiabilidade e validade, foram retirados do modelo para a análise da Modelagem de Equações Estruturais, pois qualquer afirmação sobre eles seria especulativa.

4. 2. 5 Modelo de pesquisa refinado

Tomando por referência os resultados dos testes da validade e confiabilidade, filtraram-se os elementos definidos na Sistematização da Pesquisa sem validade e confiabilidade, sendo eles: *medo do desconhecido*, *baixa consistência*, *resistência passiva*, *resistência ativa* e a questão 75 da *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança*. Assim, os únicos constructos em cujos dados houve aceitação do modelo hipotético (teórico) de pesquisa proposto e sob os quais podemos tecer conclusões são estruturados na TAB 24.

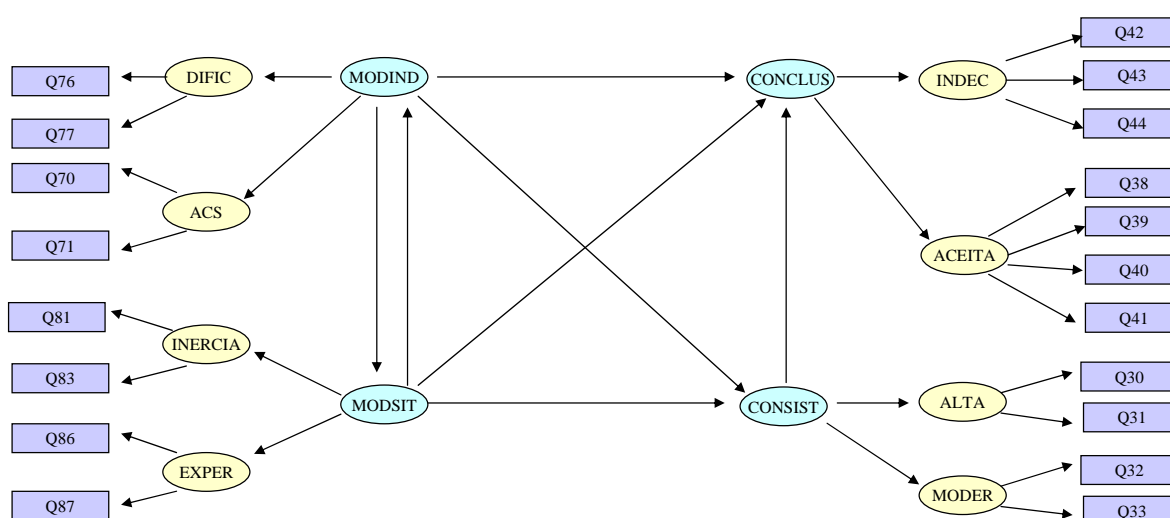
TABELA 24
Constructos finais da Pesquisa²⁸

Variável	Constructo		Indicador
Conclusão (CONCLUS)	Indecisão (INDEC)	Indecisão	Q 42, 43 e 44
	Aceitação (ACEITA)	Aceitação Cooperação e apoio entusiástico	Q 40 e 41 Q 38 e 39
Moderadores Individuais (MODIND)	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança (DIFIC) Ameaças ao convívio social (ACS)		Q 76 e 77 Q 70 e 71
Moderadores Situacionais (MODSIT)	Experiência anterior de mudança mal sucedida (EXPER) Inércia do grupo (INÉRCIA)		Q 86 e 87 Q 81 e 83
Consistência (CONSIST)	Alta Consistência (ALTACONS)		Q 30 e 31
	Moderada Consistência (MODCONS)		Q32 e 33

Fonte: Dados da Pesquisa

²⁸ O questionário refinado à luz dos testes de validade e confiabilidade é apresentado no APÊNDICE I.

A representação esquemática do modelo refinado de pesquisa, segundo o modelo de Equações Estruturais, é apresentada na FIG 6. Nota-se, no modelo, que a relação entre as variáveis observadas e as latentes possui uma característica reflexiva, o que significa que as variáveis se refletem positivamente nos constructos, que, por sua vez, se refletem positivamente nos indicadores, que são as questões dos questionários em si. Os parâmetros que definem essas relações são identificados pelos coeficientes de caminho – *loadings*.



Legenda:

- MODIND = Moderadores Individuais
- MODSIT = Moderadores Situacionais
- CONCLUS = Conclusão
- CONSIST = Consistência
- DIFIC = Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
- ACS = Ameaças ao convívio social
- INÈRCIA = inércia do grupo
- EXPER = Experiência anterior de mudança mal sucedida
- INDEC = indecisão
- ACEITA = Aceitação
- ALTA = Alta Consistência
- MODER = Moderada Consistência

Figura 6: Modelo de Pesquisa Refinado

Para a análise das relações e intensidades dos constructos, dividimos o grupo total dos respondentes em dois grandes grupos: Formal e Informal, de acordo com a fonte de informações pela qual o indivíduo recebeu as primeiras informações sobre as mudanças. Para cada um, foram analisadas suas relações. Essa divisão é importante para analisarmos a influência do canal de informação predominante pelo qual o indivíduo teve o primeiro contato sobre a mudança nas relações entre as variáveis. Segundo o modelo do Processo de

Resistência à Mudança de Hernandez e Caldas (2000, 2001), esse é o primeiro passo do Processo e, portanto, pode defini-lo.

4.3 Análise das variáveis de pesquisa e suas relações

Esse item compreende a análise descritiva das variáveis de pesquisa e a análise do modelo teórico simplificado através das relações entre os constructos, avaliação das variáveis de interesse da pesquisa e dos resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos utilizados no trabalho.

4.3.1 Análise descritiva das variáveis de pesquisa

Nesse item serão mostradas as percepções dos servidores da Organização Alfa quanto às variáveis de interesse da pesquisa. Para tanto, utilizou-se de medidas da estatística descritiva obtidas nas questões do questionário que foram consideradas para o modelo de pesquisa. Antes de passarmos aos resultados, elaborou-se a TAB 25 com a finalidade de estabelecer os intervalos adotados nas escalas do questionário para fins da análise. Na tabela, observa-se que, quanto maior o escore, maior a concordância dos servidores quanto aos constructos.

TABELA 25

Interpretação dos escores e dos intervalos das escalas do questionário

Escore da Escala Likert	Significado	Classificação do Grau
0, 0 — 1, 0	Muito baixa concordância	Muito baixo
1, 1 — 2, 0	Baixa concordância	Baixo
2, 1 — 3, 0	Concordância moderada	Moderado
3, 1 — 4, 0	Alta concordância	Alto
4, 1 — 5, 0	Muito alta concordância	Muito alto

Fonte: Elaborada pela autora dessa pesquisa

Com base na análise da TAB 25, interpretam-se os escores globais obtidos para cada uma das variáveis investigadas, apresentados na TAB 26. Para as médias dos escores, observaram-se desvios padrões no intervalo de 0,83 a 1,66, mostrando tendência nas respostas.

Na TAB 26, verifica-se que, para os *moderadores individuais*, os resultados foram bem próximos para os grupos formal e informal, com variação das médias dos itens que compõem essa variável entre 2,52 e 4,41, sendo a dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança o constructo que apresentou os maiores escores, ou seja, a maior concordância entre os respondentes.

Em relação ao item *moderadores situacionais*, os resultados para os grupos formal e informal também foram semelhantes, cujos escores foram significativamente mais altos em relação às Experiências Anteriores de Mudança Mal Sucedida, de 3,24 a 3,51, contrapondo-se com médias de 1,93 a 2,51 para a Inércia do Grupo.

TABELA 26
Análise descritiva dos dados do questionário

Variável	Constructo	Indicador	FONTE FORMAL		FONTE INFORMAL	
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
MODIND	MEDO	Q67	2,59	1,52	2,87	1,64
		Q68	2,30	1,46	2,58	1,54
	DIFIC	Q75	3,13	1,44	2,97	1,54
		Q76	3,61	1,55	3,63	1,63
		Q77	4,06	1,29	4,41	1,15
	ACS	Q70	2,90	1,43	2,92	1,54
Q71		2,56	1,42	2,52	1,57	
MODSIT	INERCIA	Q81	2,51	1,38	2,27	1,25
		Q83	1,93	1,31	1,99	1,28
	EXPER	Q86	3,31	1,35	3,24	1,55
		Q87	3,33	1,41	3,51	1,55
CONSIST	ALTACONS	Q30	2,05	1,25	1,54	0,99
		Q31	3,71	1,41	3,05	1,66
	MODECONS	Q32	4,10	1,18	3,91	1,35
		Q33	3,07	1,38	2,28	1,42
	BAIXCONS	Q34	2,47	1,45	2,55	1,48
		Q35	2,11	1,32	2,43	1,50
		Q36	2,06	1,38	1,79	1,19
Q37	3,79	1,37	3,67	1,43		
CONCLUS	RESPAS	Q46	2,00	1,37	1,72	1,22
		Q47	1,94	1,30	1,60	1,08
	RESAT	Q53	2,95	1,60	3,02	1,62
		Q54	2,17	1,34	1,82	1,15
		Q56	1,48	1,18	1,14	0,55
		Q57	1,31	0,83	1,28	0,78
	INDECIS	Q42	3,01	1,53	2,56	1,56
		Q43	3,05	1,48	2,31	1,37
		Q44	3,72	1,30	3,30	1,52
	ACEITA	Q38	2,27	1,44	1,71	1,18
		Q39	2,45	1,41	1,77	1,10
Q40		2,04	1,24	1,75	1,18	
Q41		2,44	1,35	1,90	1,22	

Fonte: Dados do Questionário

Para o item *consistência*, percebe-se a mais alta variação entre as médias das respostas, sendo os escores mais altos para a Consistência moderada, com resultados mais altos para o grupo formal. Isto significa que os respondentes concordaram, mas apresentaram uma atitude de indecisão quanto aos benefícios da mudança. Em alta consistência também se verificou, no grupo formal, médias mais elevadas significando que, nesse grupo, os indivíduos tenderam mais a aceitar as mudanças à primeira vista.

No item *conclusão*, observa-se que o grupo informal apresentou médias mais baixas em relação à resistência passiva que o grupo formal. Em relação à resistência ativa, a variabilidade das respostas dentro da escala Likert foi grande, variando de 1,14 a 3,04, o que demonstra a falta de validade e confiabilidade desse item. A indecisão foi o comportamento que apresentou maior concordância entre os respondentes, e o escore do grupo formal foi ligeiramente maior. A aceitação também apresentou escores mais elevados para o grupo formal.

Como síntese à análise descritiva das variáveis de pesquisa salienta-se que, para os *moderadores individuais e situacionais*, o comportamento dos grupos formal e informal foi semelhante. Para esses grupos, os constructos com mais altos escores foram a *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança* e a *experiência anterior de mudança mal sucedida*, respectivamente. Esses dois constructos surgiram com muita frequência nas entrevistas realizadas na Organização Alfa. A descontinuidade administrativa fez com que os indivíduos se tornassem descrentes sobre as possíveis vantagens da mudança.

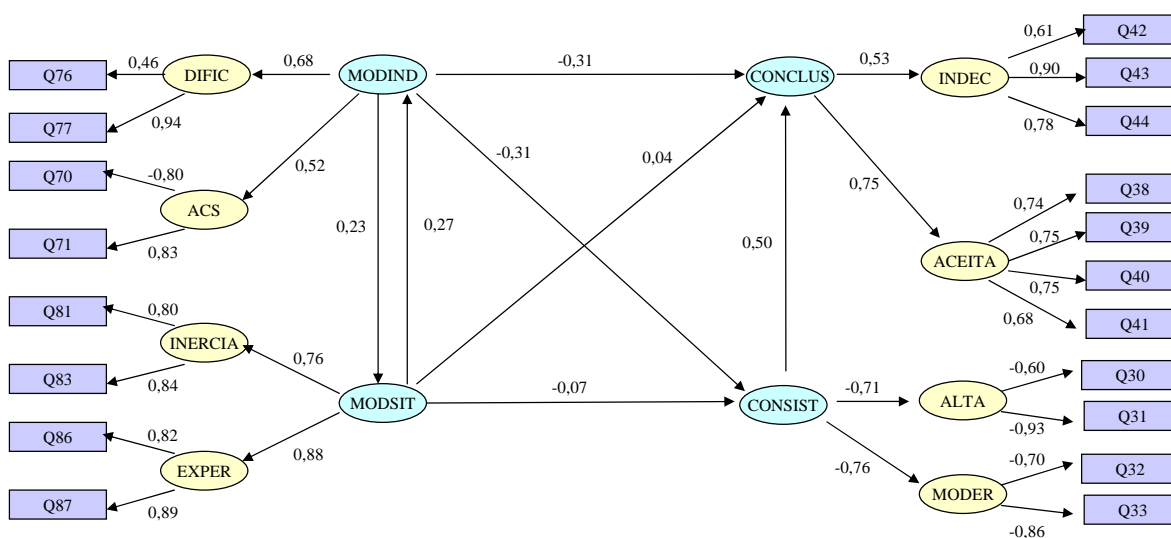
Pelo resultado da variável *consistência*, percebe-se, após o contato inicial com a mudança, os servidores tenderam mais a considerar a proposta de mudança parcialmente aceitável e, de acordo com a teoria, buscar mais informações sobre esse processo.

Tratando da variável *conclusão*, pelos dados verifica-se que, os indivíduos tiveram, como comportamento mais importante, a indecisão e que os indivíduos do grupo formal tenderam a uma maior aceitação da mudança em relação ao outro grupo.

4. 3. 2 Análise do modelo de pesquisa

Na análise do modelo hipotético (teórico) de pesquisa será seguida a seguinte ordem: primeiramente, será realizada a análise dos indicadores de todo o modelo, passando à análise individual das relações de cada variável de pesquisa (moderadores individuais, moderadores situacionais, consistência e conclusão) com seus respectivos constructos. Por fim, apresenta-se a análise das relações entre as variáveis de pesquisa, que é o ponto principal desse trabalho.

Como já foi dito anteriormente, o grupo total foi dividido em dois grandes grupos: formal, com 100 casos, e informal, com 123 casos. A análise dos seus resultados em relação ao modelo teórico será feita simultaneamente, de forma a tecer comparações entre os dois grupos e terá por base os resultados do teste Jackknifing, apresentado nas TABs 20 e 22. Assim, a representação esquemática dos resultados encontrados no teste Jackknifing para o grupo formal são apresentados na FIG 7.

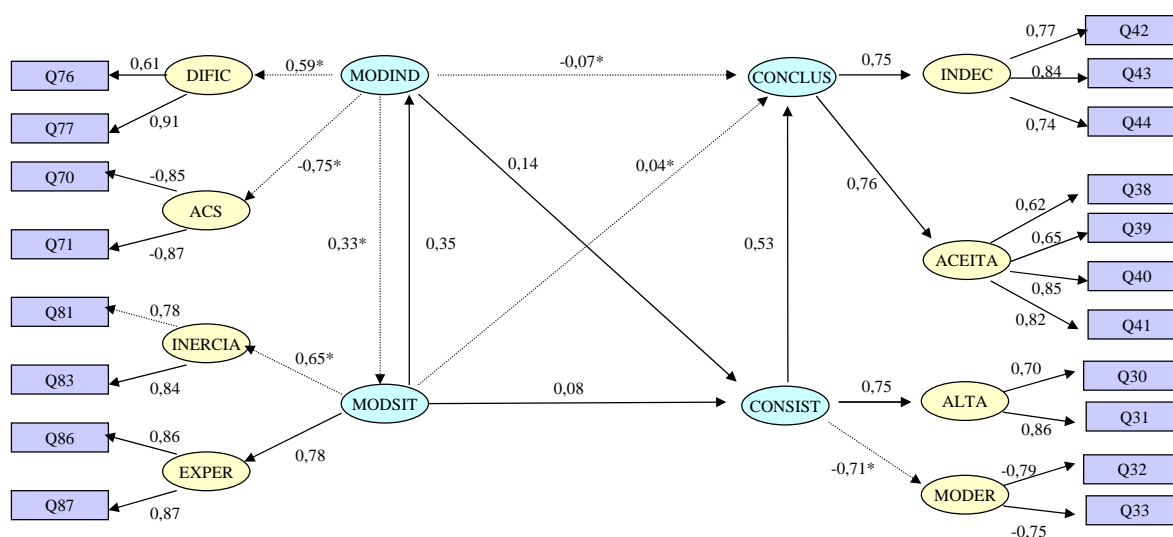


Legenda:

- MODIND = Moderadores Individuais
- MODSIT = Moderadores Situacionais
- CONCLUS = Conclusão
- CONSIST = Consistência
- DIFIC = Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
- ACS = Ameaças ao convívio social
- INERCIA = inércia do grupo
- EXPER = Experiência anterior de mudança mal sucedida
- INDEC = indecisão
- ACEITA = Aceitação
- ALTA = Alta Consistência
- MODER = Moderada Consistência

Figura 7: Modelo Estrutural para grupo formal

Já a representação esquemática dos resultados do grupo informal é apresentada na FIG 8.



* índices estatisticamente não significativos

Legenda: MODIND = Moderadores Individuais
 MODSIT = Moderadores Situacionais
 CONCLUS = Conclusão
 CONSIST = Consistência
 DIFIC = Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
 ACS = Ameaças ao convívio social
 INÉRCIA = inércia do grupo
 EXPER = Experiência anterior de mudança mal sucedida
 INDEC = indecisão
 ACEITA = Aceitação
 ALTA = Alta Consistência
 MODER = Moderada Consistência

Figura 8: Modelo Estrutural para grupo informal

4.3.2.1 Análise dos indicadores

Os indicadores do modelo são as variáveis observadas da pesquisa e representados por retângulos. Observando as Figuras 9 e 10, são observados altos valores para todos os indicadores em ambos os grupos, demonstrando que eles refletem intensamente o constructo a

que estão ligados, sendo um bom indicador para os mesmos. O sinal negativo encontrado em alguns indicadores é interpretado em função da necessidade de inversão da escala Likert no questionário. Mas esses resultados negativos devem ser comprovados em outras pesquisas antes da revisão dos respectivos indicadores pois, na composição do questionário, tomou-se cuidado para que a escala não tivesse que ser invertida para a análise de nenhuma questão.

4. 3. 2. 2 **Análise individual da relações entre as variáveis e seus constructos**

Passando para a análise das relações entre as variáveis da pesquisa, interpreta-se a carga negativa entre os constructos como relação inversa entre eles. As setas contínuas representam as relações significativas estatisticamente encontradas no teste Jackknifing e as setas pontilhadas, as relações não significativas, que não suportam o modelo teórico. Para o modelo ser suportado, deve-se apresentar resultados significativos e com carga positiva para ambos os grupos (formal e informal).

A variável **moderadores individuais** se compõe de dois constructos (*ameaças ao convívio social e dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança*) que, por sua vez, se compõem de quatro indicadores. Pela análise dos coeficientes de caminho entre os dois constructos e os moderadores individuais, observa-se não haver resultados significativos estatisticamente para o grupo informal, o que significa que o resultado encontrado na amostra pesquisada não suporta o modelo hipotético (teórico) de pesquisa proposto e sobre os quais não podemos tecer conclusões.

Já a variável **moderadores situacionais** se compõe de dois constructos (*inércia e experiência anterior de mudança mal sucedida*) que, por sua vez, se compõem de quatro indicadores. Em relação aos coeficientes de caminho entre essa variável e a *inércia*, observa-se haver relação não significativa para o grupo informal, não suportando o modelo hipotético (teórico) de pesquisa. Já para a sua relação com a *experiência anterior de mudança mal sucedida*, o resultado foi significativo e a carga do coeficiente de caminho é positiva e elevada para os

grupos formal (0,88) e informal (0,78), significando que esse constructo impacta em alto grau nos moderadores situacionais.

A variável **Consistência** se compõe de dois constructos (*moderada consistência* e *baixa consistência*) que, por sua vez, se compõem de quatro indicadores. Em se tratando do coeficiente de caminho entre a *moderada consistência* e a variável consistência, seu resultado não é significativo em relação ao grupo informal, não suportando o modelo. Já para a relação entre a *alta consistência* e a consistência, observa-se relação significativa para ambos os grupos. Mas, para o grupo formal, o resultado foi negativo, significando que, quanto maior a influência da alta consistência no indivíduo, menos esse constructo influenciará na sua consistência manifestada, contrariando o modelo hipotético (teórico) de pesquisa. Como esse resultado não se repetiu para o grupo informal, sugere-se a necessidade de verificação desse comportamento em pesquisas futuras.

A última variável a ser analisada individualmente é a **Conclusão** que se compõe de dois constructos (*indecisão* e *aceitação*) que, por sua vez, se compõem de sete indicadores, que são as variáveis observadas no modelo. Em ambos os constructos, verificaram-se resultados significativos e positivos para a sua relação com a variável conclusão, suportando o modelo hipotético (teórico) de pesquisa.

4.3.2.3 Análise da relação entre as variáveis

Esse é o cerne desse trabalho, que se propõe a analisar as relações existentes entre as variáveis *moderadores individuais*, *moderadores situacionais*, *consistência* e *conclusão*.

Observando as FIG 7 e 8, verifica-se que algumas relações não apresentaram significância para o grupo informal, significando que essas relações não se mostraram válidas para esse grupo e comprovando diferença importante entre os grupos formal e informal.

Dentre elas, destaca-se as relações entre os *moderadores (individuais e situacionais)* e a *conclusão*. Contrariando a teoria de referência desse modelo, nenhum dos moderadores mostrou relação significativa com a resposta que o indivíduo vai manifestar diante da mudança.

Analisando a relação entre os *moderadores (individuais e situacionais)* e a *consistência*, observa-se fraca influência desses moderadores nas atitudes dos indivíduos com a mudança; já no grupo formal, as cargas dos coeficientes de caminho entre os *moderadores* e a *consistência* são negativas, representando relação inversa entre esses constructos para esse grupo. Isto significa que, quanto maior a influência dos *moderadores* no comportamento do indivíduo, menos esses constructos influenciarão nas atitudes que o indivíduo vai manifestar diante da mudança (*consistência*). Dentre os dois moderadores, os *situacionais* é o que menos impacta na consistência, sendo o seu valor quase desprezível. Já os *moderadores individuais*, refletem de forma mais forte a *consistência* mas o seu comportamento é ambíguo em relação à sua carga, que é positiva para o grupo informal e negativa para o grupo formal.

Em se tratando das relações de duplo sentido entre os *moderadores individuais* e os *moderadores situacionais*, percebe-se que os *moderadores individuais* não apresentaram relação significativa com os *moderadores situacionais* no grupo informal, não suportando o modelo hipotético (teórico) de pesquisa. Já para a relação entre os *moderadores situacionais* e os *moderadores individuais*, percebe-se que existe relação positiva e com moderado índice de intensidade (0,35 e 0,27), significando que os *moderadores situacionais* influenciam moderadamente na manifestação dos *moderadores individuais*.

Nas relações entre as variáveis, verificou-se o mais alto índice de relação, com cargas de 0,50 (grupo formal) e 0,53 (grupo informal), foi *consistência* em relação à *conclusão*, o que significa que, dentre as variáveis do modelo, a atitude do indivíduo perante a mudança é a que mais influencia no comportamento final que esse indivíduo manifestará.

Analisadas as relações entre variáveis, constructos e indicadores, passa-se à verificação das hipóteses de pesquisa.

4. 3. 3 Verificação das hipóteses

As hipóteses formuladas para esse trabalho estão relacionadas à validação do modelo hipotético (teórico) de pesquisa, analisadas segundo a Modelagem de Equações Estruturais. De acordo com o modelo teórico, todas as relações indicadas entre as variáveis de pesquisa são significativas e positivas, pelos resultados do teste Jackknifing. Nas relações

significativas, os valores dos coeficientes de caminho encontrados no teste Jackknifing encontram-se dentro do intervalo teórico definido por esse mesmo teste, indicando ajuste entre os dados e a teoria. As relações **positivas**, também analisadas pelos resultados do teste Jackknifing, significam que, a variação da intensidade da influência de um variável sobre um indivíduo reflete numa variação no mesmo sentido da influência de uma variável na qual ela se liga sobre esse mesmo indivíduo. Quando a hipótese não é rejeitada, os dados encontrados suportaram o modelo hipotético (teórico) de pesquisa proposto. O teste de hipóteses apresentou os seguintes resultados:

- Hipótese H₁: *Existe relação significativa e positiva entre a consistência e a conclusão.* Observando os resultados dos coeficientes de caminho entre a consistência e a conclusão, verificaram-se resultados positivos de 0,53 e 0,50, para grupos informal e formal, respectivamente, estimado pelo LVPLS e confirmado como significativo estatisticamente pelo teste Jackknifing, **não rejeitando a hipótese H₁**;

- Hipótese H₂: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores situacionais e a conclusão.* Observam-se resultados idênticos para coeficientes de caminho entre os moderadores situacionais e a conclusão para os grupos informal e formal, sendo esse de 0,04. Apesar de muito baixo existe relação positiva. Em relação à significância, foi confirmada como significativa estatisticamente pelo teste Jackknifing para o grupo informal, **rejeitando a hipótese H₂**;

- Hipótese H₃: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores individuais e a conclusão.* Podemos observar mediante o resultado do Jackknifing que os coeficientes de caminho entre os moderadores individuais e a conclusão é de -0,07 para o grupo informal e -0,31 para o grupo formal, ou seja, a relação entre esses constructos é negativa. Somente essa observação já seria suficiente para rejeitar a H₃. Mas ainda temos que analisar a significância, que não foi confirmada como significativa estatisticamente pelo teste Jackknifing para o grupo informal, **rejeitando a hipótese H₃**;

- Hipótese H₄: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores individuais e a consistência.* Essa foi confirmada como significativa estatisticamente pelo teste Jackknifing. Mas, para os resultados de coeficiente de caminho entre os moderadores individuais e a

consistência, encontrou-se 0,14 para o grupo formal e -0.31 para o grupo formal, demonstrando que a relação é negativa para esse último grupo, **rejeitando a hipótese H₄**.

- Hipótese H₅: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores situacionais e a consistência.* Também nesse caso, os coeficientes de caminho estimados foram classificados como significativos estatisticamente pelo teste Jackknifing. Da mesma forma como na hipótese anterior, os resultados de coeficiente de caminho entre os moderadores situacionais e a consistência, apesar de baixos, existem, mas foram positivos para um grupo (Informal: 0.08) e negativos para o outro (Formal: -0.07), **rejeitando a hipótese H₅**;

- Hipótese H₆: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores individuais e os moderadores situacionais.* Observa-se, por meio do LVPLS, que os coeficientes de caminho entre os moderadores individuais e os moderadores situacionais são de 0.33 para o grupo informal e 0.23 para o grupo formal, ou seja, a relação entre esses constructos é positiva. Mas, em relação à significância, essa foi confirmada como significativa estatisticamente pelo teste Jackknifing para o grupo informal, **rejeitando a hipótese H₆**;

- Hipótese H₇: *Existe relação significativa e positiva entre os moderadores situacionais e os moderadores individuais.* Observando os resultados dos coeficientes de caminho entre a consistência e a conclusão, observaram-se resultados positivos de 0.35 e 0,27, para grupos informal e formal, respectivamente, estimado pelo LVPLS e confirmado como significativo estatisticamente pelo teste Jackknifing, **não rejeitando a hipótese H₇**;

- Hipótese H₈: *Existem diferenças nas relações dos grupos formal e informal.* Por meio das análises das comparações entre os resultados obtidos nos dois grupos, observamos que existem diferenças importantes nos resultados do Jackknifing. A principal delas se refere às relações entre as variáveis de pesquisa na qual se encontraram índices significativos para as relações entre moderadores (situacionais e individuais) e conclusão, e entre os moderadores individuais e situacionais para o grupo formal, já para o grupo informal, essas relações não foram válidas. Assim, **não se rejeita a hipótese H₈**.

De todas as hipóteses concebidas para esse trabalho somente três não foram rejeitadas. Lembrando os resultados da validade e da confiabilidade, salienta-se que, em muitos casos, as

análises podem não ter refletido as relações existentes entre os constructos do modelo estudado, levando à necessidade de verificação dessas hipóteses em outros contextos para confirmar seus resultados.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo constitui-se da síntese de todas as principais descobertas dessa pesquisa e a conclusão final sobre os seus achados sob a luz da teoria que a sustenta, suas contribuições, limitações e, por fim, apresentará sugestões para que futuras pesquisas possam completar e confirmar seus resultados.

5.1 Considerações finais sobre os resultados

Nessa pesquisa foi alcançado o objetivo geral, que era identificar as relações existentes entre as atitudes individuais perante a mudança, os comportamentos individuais manifestados diante desse processo e os moderadores individuais e situacionais do processo de resistência à mudança, com base na percepção de servidores de um órgão público do Estado de Minas Gerais. Examinadas as relações existentes entre as variáveis de pesquisa e o seu contexto, passa-se a uma síntese dos seus principais achados e conclusões.

A Organização Alfa foi criada em 1912, e é pessoa jurídica de direito público, de natureza autárquica, com patrimônio próprio e atribuições estatais específicas, tem sede e foro em Belo Horizonte e goza dos privilégios e imunidades de órgão do serviço público estadual descentralizado. Como autarquia, é uma organização da administração pública indireta que realiza serviços públicos típicos. Ela pode se auto-administrar mediante dirigentes nomeados pelo Estado e segundo a legislação de Minas Gerais. É um ente administrativo autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica de direito público interno. Seus 4.381 servidores têm regime estatutário próprio, nos termos do Regulamento de Pessoal, sendo obrigatório o concurso público para a contratação de funcionários. Passou, nos últimos dois anos uma das maiores mudanças da sua história, sobre a qual colocam-se em relevo alguns pontos.

Primeiramente, em relação às mudanças ocorridas, essas foram reflexo, direta ou indiretamente do programa Choque de Gestão, do governo de Minas Gerais. Dentre as mudanças que, na opinião dos servidores, mais impactaram na sua prática de trabalho, encontra-se, em primeiro lugar, a mudança estrutural. Na segunda colocação encontram-se: aumento da influência da SEPLAG ou outros órgãos, perdas financeiras e o Choque de Gestão como um todo. Apesar da profundidade das mudanças, a sua maioria não foi acompanhada da necessidade de adquirir novos métodos de trabalho e, quando havia essa necessidade, a

organização não forneceu o treinamento adequado. Nota-se que as mudanças ocorreram em nível estrutural, sem a preocupação de mudar as pessoas, sob um enfoque mecanicista, tal como já criticado por autores como Wood (1992) e BRASIL (1995). Esse enfoque levou à falta de mudança real na maioria das práticas de trabalho na Organização Alfa e não contribuiu para o aumento da sua eficiência, não evitando a manutenção de estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas.

Um outro ponto crítico em relação às mudanças no setor público e que foi confirmado nessa pesquisa é a falta de participação do servidor no seu planejamento. Na Organização Alfa, 74% dos servidores nunca foram convidados a participar da elaboração das recentes mudanças ocorridas. Quanto à utilização de suas sugestões, elas foram seguidas em alguns momentos, mas os servidores se sentiram menosprezados quanto às suas opiniões, ou a falta de espaço para elas. Além disso, muitas das mudanças ocorridas faziam parte de um pacote de mudanças do Governo e não considerava as peculiaridades de cada órgão, indo contra à atual teoria administrativa (Teoria Contingencial).

Na verdade, o que se observou na prática é que os servidores participaram de alguns estudos sobre o impacto das mudanças, mas eles não participam das decisões em nível estratégico, que ficou centralizada em uma cúpula. Essa estratégia contradiz as afirmações de Osborne e Gaebler (1994) de que as mudanças no setor público são abertas e dão direito à participação social e de Pietro (2001) que afirma que o governo está tentando ampliar a participação dos cidadãos nos órgãos de gestão e de controle com a democratização da administração pública.

A falta de efetiva participação dos funcionários na formulação da mudança, não levou à legitimidade do seu processo e pode ter gerado sentimentos de rejeição, hostilidade e descrença em relação à mudança, resultando em tentativas de manutenção do *status quo*. Conforme as idéias de Carboni, 2000, essa falta de legitimação leva a uma falta de foco na leitura da mudança e à sua subjulgação.

Um ponto que surgiu nas entrevistas foi a falta de planejamento estratégico e a descontinuidade administrativa na Organização Alfa, confirmando observações já feitas sobre Setor Público descrita por vários autores (OSBORNE e GAEBLER, 1994; BEATRIZ e MACHADO-DA-SILVA, 1999).

Em relação à tendência das atuais mudanças no setor público apontada por alguns autores, essa é no sentido de aumentar a sua eficiência e de se voltar para as necessidades dos clientes, não atendendo somente às necessidades da burocracia (PIETRO, 2001; OSBORNE e GAEBLER, 1994). O que se observou nas entrevistas é que esse discurso não foi para a prática, havendo uma piora no atendimento aos clientes da organização pesquisada a partir das suas últimas mudanças.

Em relação à caracterização da amostra, ela é composta por uma maioria de mulheres, servidores com idade superior a 40 anos (o que pode ser compreendido pela estabilidade do serviço público), casados e com 1 a 3 filhos. Os salários estão valorizados para servidores de nível elementar, e defasados para servidores especializados, o que cria um desestímulo à permanência e melhoria dos quadros técnicos, com perda de eficiência. A amostra é composta por uma porcentagem expressiva de servidores não profissionalizados, com tendência à profissionalização. Mas nas entrevistas, verifica-se uma falta de valorização dos funcionários com nível superior. A maioria dos servidores está na Organização Alfa há mais de 16 anos, talvez justificado pela estabilidade do emprego, e quase um terço está na organização há até 5 anos, reflexo do seu último concurso público. Há uma divisão desigual da amostra de acordo com o local de trabalho, reflexo principalmente do tamanho das áreas, sendo a Divisão de RH a mais representativa. A amostra é composta por 22% de chefes, e quase um terço do total dos servidores é o que está no cargo atual há mais de 10 anos, mostrando pequena mobilidade dos cargos e engessamento da estrutura orgânica da Organização. Quase a metade dos servidores da Organização Alfa são apostilados (totalmente ou parcialmente) e a maioria dos servidores da amostra trabalha 6 horas por dia. Quase a totalidade dos servidores não tem outra atividade remunerada e eles apresentaram baixas frequências de convívio social fora da organização. Apesar disso, nos dados qualitativos, destacou-se a existência de grupos isolados ou rivais dentro da organização, o que leva a isolamento entre as suas áreas e dificuldade de implementação de mudanças. Por fim, apesar da insatisfação manifestada em relação à situação atual da Organização Alfa, mais da metade dos servidores nunca pensam em pedir demissão, talvez pela cultura de “vestir a camisa” da organização ou pelas vantagens adquiridas e estabilidade no emprego.

Da análise cruzada da reação à mudança com alguns dados pessoais mais relevantes em razão dos seus pressupostos teóricos ou do surgimento do tema nas entrevistas, chega-se a algumas conclusões. Em relação à escolaridade, notou-se que, tanto o comportamento de resistência

quanto o de aceitação vão diminuindo de acordo com o aumento do nível de escolaridade, significando, possivelmente, que o aumento da escolaridade leva a uma intensidade menor da reação diante da mudança, talvez pela facilidade de adaptação ou pela camuflagem do comportamento de resistência.

Em relação ao tempo de serviço, pelos dados, verifica-se que os mais antigos apresentam índices maiores de resistência ativa e os mais jovens, maiores índices de resistência passiva, ou seja, mais camuflada e menos visível aos colegas.

Analisando as reações à mudança, de acordo com o nível hierárquico, observa-se que a Diretoria apresentou 0% de resistência, mas apresentou o maior índice de resistência passiva dentre os grupos, reflexo, possivelmente, do caráter impositivo das mudanças. Além disso, a Diretoria apresentou índice menor de aceitação à mudança do que o mais baixo nível hierárquico (Divisão), o que pode ter levado a uma tentativa velada de impedir o sucesso das mudanças, já que é ele que tem as maiores responsabilidades na sua implantação. Esses achados vão contra as afirmações de Argyris (1999) e Judson (1980) de que a resistência diminui à medida que aumenta o nível hierárquico. Ressalta-se também que a Diretoria apresentou índice zero de indecisão sobre a mudança, bem diferente da indecisão dos outros grupos (cerca de 50%), o que significa que o mais alto escalão possivelmente recebeu maiores informações sobre a mudança e que não houve transmissão efetiva dessas informações.

Também refutando as idéias dos autores acima, não se encontraram diferenças relevantes de comportamentos dos chefes perante a mudança, se comparados com os não chefes.

Traçando uma análise entre apostilamento e reação à mudança, nota-se que os apostilados parcialmente apresentaram o mais alto índice do comportamento de indecisão, talvez por não conseguirem concluir se os benefícios da mudança foram maiores que as perdas e que os não-apostilados foram os que manifestaram mais comportamentos de aceitação à mudança, talvez por serem mais novos de casa e acreditarem numa gestão mais profissional para a organização.

Com base na análise descritiva das variáveis de pesquisa, conclui-se que, para os *moderadores individuais e situacionais*, os constructos com mais altos escores foram a *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança* e a *experiência anterior de mudança*

mal sucedida, provavelmente relacionados ao histórico das mudanças na organização Alfa e a algumas características do Setor Público como, por exemplo, a descontinuidade administrativa, que levaram à descrença dos servidores sobre as possíveis vantagens da mudança. Pelo resultado da variável *consistência*, percebe-se que, após o contato inicial com a mudança, os servidores tenderam mais a considerar a proposta de mudança parcialmente aceitável e, de acordo com a teoria, buscar mais informações sobre ela. Mas, mesmo depois da coleta de informações adicionais, a mudança continuou tendo um caráter ambíguo, pois teve, para a variável *conclusão*, a indecisão como comportamento mais freqüente. No geral, o que se observou nas entrevistas foi que os indivíduos concordaram com alguns aspectos das mudanças, enquanto discordaram profundamente de outros. Dentre eles, o ponto mais criticado foi a forma de implementação das mudanças, sendo essa implementada muito rapidamente e sem suporte aos servidores.

Tratando dos objetivos específicos do trabalho, esses objetivos foram alcançados e os seus principais achados podem ser sintetizados:

- os critérios para compor um modelo integrado de análise da resistência à mudança foram definidos com base na literatura, e o modelo hipotético (teórico) de pesquisa foi composto.
- o instrumento de coleta de dados (questionário) foi composto conforme os critérios definidos por Malhotra (2001). Esse instrumento foi refinado por meio dos testes Alpha de Cronbach, que serviram de base para a retirada de indicadores sem confiabilidade, e da Análise Fatorial, pela qual se eliminaram os constructos ou indicadores que não apresentaram unidimensionalidade, destacando-se a inexistência de prejuízos ao processo de pesquisa.
- o instrumento de pesquisa foi validado e novamente refinado por meio dos testes Jack Kinfiing, Q^2 , Variância Explicada, Confiabilidade Composta e Alpha de Cronbach. Os itens que não se mostraram confiáveis e válidos por esses testes foram retirados para a análise dos dados sendo eles: *medo do desconhecido*, *baixa consistência*, *resistência ativa*, *resistência passiva* e a questão 75 da *dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança*. Esse itens não foram retirados definitivamente do modelo pela característica exploratória da pesquisa. Eles podem estar relacionados à características amostrais, devendo ser mais bem analisados e refinados em pesquisas futuras.

Pela aplicação da Modelagem de Equações Estruturais foi possível alcançarem-se os próximos objetivos, que são extratos do objetivo principal desse trabalho:

- as relações entre as *atitudes* e os *comportamentos individuais diante da mudança* foram identificadas, sendo esse constructo identificado como o que mais influencia positivamente no comportamento final do indivíduo, dentre os outros pesquisados, com cargas significativas de 0,50 para o Grupo Formal, e 0,53 para o Grupo informal. Essas relações vão ao encontro do modelo de Hernandez e Caldas (2000, 2001), que foi suportado pelos dados, não rejeitando Essa relação do modelo.
- as relações entre as *barreiras organizacionais* e os *comportamentos individuais diante da mudança* foram identificadas, sendo essa de natureza muito fraca e não significativa no teste Jackknifing para o grupo informal. Graças a essa não-significância, as relações do modelo não foram suportadas pelos dados. Segundo a teoria, essas barreiras se referem às características organizacionais e grupais e influem na adoção do comportamento. O que se observou na pesquisa foi que essa influência é praticamente inexistente na organização pesquisada (0,04 no grupo formal) para as variáveis analisadas (inércia do grupo e experiência anterior de mudança mal sucedida). Vale lembrar que as variáveis *inércia estrutural* e *ameaça ao poder existente* foram eliminadas na análise fatorial e poderiam ter influenciado o resultado de outra forma. Além disso várias outras barreiras individuais à mudança são identificadas na literatura e elas poderiam ser exploradas em pesquisas futuras.
- as relações entre as *Barreiras individuais* e os *comportamentos individuais* diante da mudança foram identificadas. Essa relação não foi significativa segundo o Jackknifing para o grupo informal. Já para o sinal da relação, esse foi negativo para ambos os grupos, o que significa que as barreiras individuais à mudança pesquisadas nesse trabalho influenciam negativamente a reação do indivíduo à mudança, rejeitando o modelo teórico e indo contra a teoria sobre mudança organizacional, que diz que a dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança e as ameaças ao convívio social influenciam positivamente o comportamento individual frente à mudança. Vale lembrar que os constructos *Insegurança econômica* e *Hábito* foram excluídos do modelo pela análise fatorial, o que pode ter influenciado o seu

resultado. Em outros moderadores individuais propostos na literatura, pode-se apresentar comportamentos diferentes. O que pode ser verificado em pesquisas futuras.

- as relações entre as *barreiras individuais* e as *atitudes* perante a mudança também foram identificadas e se mostraram significativas pelo teste Jackknifing para os dois grupos. Mas essa relação apresentou carga oposta entre os dois grupos, sendo que no grupo formal, as cargas dos coeficientes de caminho são negativas, o que deve ser verificado em outras pesquisas. Isto significa relação inversa entre esses constructos para esse grupo, não suportando o modelo estrutural de pesquisa.
- relações entre as *barreiras organizacionais* e as *atitudes* perante a mudança foram identificadas. Apesar de fraca, observou-se influência significativa, de acordo com o teste Jackknifing, desses moderadores nas *atitudes* dos indivíduos diante da mudança. Mas as relações do modelo não foram suportadas pelos dados pois, para o grupo formal, essa relação foi negativa, significando relação inversa entre esses constructos para esse grupo, e necessidade de analisar essas relações em outras pesquisas.
- As relações recíprocas entre as *barreiras organizacionais* e as *barreiras individuais* foram identificadas. Em se tratando dessas relações de duplo sentido entre os *Moderadores Individuais* e os *Moderadores Situacionais*, percebe-se que existe, em ambos os sentidos, a presença de parâmetros positivos e com moderado índice de intensidade, significando que eles se influenciam reciprocamente de maneira razoável. Essa relação foi suportada pelos dados e não foi rejeitada.
- Por fim, as diferenças das relações existentes entre os grupos formal e informal foram identificadas, demonstrando haver diferenças comportamentais entre os indivíduos dos dois grupos para as relações entre as variáveis de pesquisa, sendo a não-significância das relações entre os moderadores (situacionais e individuais) e a conclusão e entre os moderadores individuais e situacionais somente para o grupo informal as mais importantes.

Pela análise individualizada, permitiu-se descrever o comportamento de cada uma das variáveis com seus constructos e desses com seus indicadores.

De maneira geral, as relações do modelo de mensuração não foram suportadas pelos dados e o modelo só não foi rejeitado para as relações entre *Consistência* e *Conclusão* e entre *Moderadores Individuais* e *Moderadores Situacionais*, indicando a necessidade de aprofundamento desses resultados em agendas futuras de pesquisa. Isto significa que, no caso estudado, as reações dos indivíduos perante a mudança só são refletidas pelas suas atitudes (*Consistência*), indicando que nem os *Moderadores Individuais* e nem os *Moderadores Situacionais* impactam muito no processo de resistência à mudança. Isto é importante na medida em que indica que os gestores da mudança devem ficar atentos ao primeiro contato do indivíduo com a proposta de mudança, pois o processamento inicial que o indivíduo faz, após esse primeiro contato, é, dentro das variáveis pesquisadas, o elemento do modelo que mais vai impactar na sua resposta. Além disso, pelos resultados, percebe-se que os elementos pesquisados das características organizacionais e individuais não influenciam efetivamente no processo como um todo, indo contra a literatura sobre mudança organizacional. Mas é necessário admitir a presença de outros fatores e/ou outras variáveis que podem intervir nas relações entre os constructos e explicar a ocorrência do comportamento individual diante da mudança.

5.2 Contribuições da pesquisa

Destacam-se nesse trabalho duas principais contribuições:

- a principal delas centra-se na tentativa inovadora de construção de um instrumento integrado de análise da resistência à mudança. A validação de um novo instrumento de pesquisa, construído sob o respaldo da teoria e das entrevistas efetuadas, serve de base para a sua utilização em futuras análises sobre o tema.
- a elaboração dessa pesquisa em contexto de transformação em organizações públicas constituiu um passo na compreensão do processo de mudança nesse setor sob o ponto de vista humano, cuja carência teórica foi revelada na revisão bibliográfica sobre o tema.

5.3 Limitações da pesquisa

Apesar das tentativas de cercar as possíveis limitações da pesquisa em todas as suas etapas, foi difícil escapar de algumas delas:

- com o tema “resistência à mudança”, há poucas pesquisas atuais e o modelo analítico é apenas teórico, não existindo nenhuma tentativa anterior de validação ou experimentação sobre ele;
- a utilização de um modelo simplificado em relação ao original de Hernandez e Caldas (2000, 2001) pode ter excluído variáveis importantes para a análise das relações entre os constructos e a utilização de outros modelos, além do original dos autores acima, também pode ter prejudicado os resultados da pesquisa;
- a utilização de uma amostra única, regionalizada e não aleatória, constituída de apenas uma instituição pública do Estado de Minas Gerais pode ter tendenciado os resultados;
- característica não probabilística da amostra, pois os funcionários que responderam ao questionário foram os mais motivados pelo tema da pesquisa já que não houve nenhum método de incentivo para a participação. Para Malhotra (2001), os respondentes diferem dos não-respondentes em termos de variáveis demográficas, psicográficas, de personalidade, de atitude, motivacionais e comportamentais, o que pode tendenciar o resultado;
- a dificuldade em compreender as questões e a forma de responder o questionário, manifestada por alguns respondentes, pode ter originado respostas que não correspondessem à realidade e levado à muitos constructos sem validade e confiabilidade;
- por ter sido utilizada uma metodologia de Estudo de Caso, há ressalvas quanto à generalização dos dados obtidos.

Apesar dos ajustes feitos no modelo teórico e na análise dos dados, o referido modelo não pode ser considerado completo e, muito menos, acabado. Por isto, apresentam-se algumas recomendações para futuros estudos.

5.4 Recomendações

Pelo presente estudo de caso estabeleceram-se bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. Para complementar a análise e as conclusões apresentadas nessa pesquisa, sugerem-se algumas medidas complementares que poderão contribuir para aumentar a sua abrangência e validade:

- aplicação do modelo hipotético (teórico) a outra amostra de profissionais, inclusive do setor privado, para possibilitar a comparação dos resultados e confirmação dos resultados de validade do modelo;
- refinar o instrumento de coleta de dados, no que se refere à confiabilidade dos constructos e realizar novas análises estatísticas com base nos resultados;
- realizar pesquisa complementar utilizando o modelo completo de resistência à mudança proposto por Hernandez e Caldas (2000, 2001);
- ampliar o modelo hipotético (teórico) de pesquisa utilizando outros moderadores individuais e situacionais encontrados na literatura;

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Jaqueline Amantino de. Adoção de novas tecnologias da informação e a inovação organizacional no Setor Público brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- ARGYRIS, Chris. *On organizational learning*. Massachussets: Blackwell, 2. ed, 1999, 464p.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS – BDMG. Minas Gerais do Século XXI. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002. 10. v. XIII; v. IX, v. Especial.
- BARAT, Josef. O Estado brasileiro como refém das políticas de curto prazo. *FUNDAP*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 62-8, 2001.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, Robert A.; GREENBERG, Jerald. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 3.ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989, p.559-596.
- BAUMANN, Renato *et al.* Brasil: uma década em transição. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 6-141.
- BEATRIZ, Marilene Salula; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança Organizacional: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- BENNIS, Warren G. *Organizações em Mudança*. São Paulo: Atlas, 1976, 213 p.
- BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. São Paulo: Vozes, 1976, 241p.
- BORESSEIN, Carlos Raul; CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. Mudança Organizacional na Eletrosul: regulação e sistema de poder. *RAUSP- Revista de Administração da USP*, v.34, n.2, p.81-90, abr./jun. 1999.
- BRASIL. Presidência de República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 86 p. (Documento da Presidência da República).
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. Rio de Janeiro, ano 47, v. 120, n. 1, p. 81-89, jan./abr. 1996.
- BRITO, Maria José Menezes. *A configuração identitária da enfermeira no contexto das*

práticas de gestão em Hospitais privados de Belo Horizonte. Tese (Doutorado) - Centro de Estudo e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CARBONI, Pedro Paulo. Cultura organizacional do Setor Público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34 , n. 2, p. 133-144, mar-abr 2000.

CASTOR, Belmiro V. J.; JOSÉ, Herbert A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

CHIN, Wynne W. *Overview of the pls method*, 1999. Disponível em <<http://discnt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.ltm>> acesso em 30/11/2004.21

CUNHA Jr, Luiz Arnaldo Pereira da. O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão. *XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, Espanha, pp 2-5, nov 2004.

DIAS, Alexandre T. *Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento: uma abordagem empírica*. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.2, p.73-95, mai./ago. 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e Fischer, Rosa Maria (coords). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 15-26, 1990.

FONSECA, J. A. *Comprometimento Organizacional: implicações de Mudança Organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

GLEN, Frederick. *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, p. 64-79, 95-106.

GONÇALVES, Sandro A; MACHADO-AS-SILVA, Clóvis. Mudança Organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

HAIR, J. F. *et al. Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

_____. Resistência à Mudança: uma abordagem individual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 2000, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de Recursos Humanos*. São Paulo: EPU, 1977, p. 185-213.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; RODRIGUES, Márcia Maria Botteon. Abordagens para lidar com a resistência frente a processos de Mudança Organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 4, n. 6, p. 39-49, jan./jun. 2002.

JUDSON, Arnold S. *Relações Humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980, p. 27-175.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A Mudança Organizacional no Setor Público de saúde: delineamento de uma metodologia. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.139-144, abr./jun. 1992.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU: EDUSP, 1910, p. 1-21.

KETTL, Donald F. *A revolução global: reforma da administração do setor público*. IN: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, p.75-121, 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. *Como transformar o Estado, para além dos mitos e dogmas*. Brasília: ENAP, 1992, 87p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber*. Porto alegre: Artmed, 1999, p.30-196.

LOBOS, Júlio. A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979, p.358-407.

LOHMÖLLER, Jan-Bernd. The PLS program system: latent variables, path analysis whit partial least squares estimation. *Multivariate Behavioral research*, v. 23., n. 1, p. 125-7, jan. 1988.

LOPES, Vânia Silva Boas Vieira, Impactos da privatização na gestão de pessoas. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v.38, n.1, p.46-56, jan./fev./mar. 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L.; FERNANDES, Bruno. H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v.38, n.4, p.46-56, out./dez. 1998.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada*. Porto Alegre:

Bookman, 2001, 249 p 101-588.

MINAS GERAIS. Lei Complementar 64, de 25 de março de 2002, com modificações posteriores. Insitutui o Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais e dá outra providências. MINAS GERAIS, Órgão Oficial dos Poderes do Estado, Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 109, de 30 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a estrutura orgânica do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais. MINAS GERAIS, Órgão Oficial dos Poderes do Estado, Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS a. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Choque de Gestão: Pessoas Qualidade e Inovação na Gestão Pública. Disponível em: www.geraes.mg.gov.br. Acesso em: 14 de Janeiro de 2005.

MINAS GERAIS b. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Projeto Choque de Gestão. Disponível em: www.indg.com.br. Acesso em: 06 de Janeiro de 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, Caps 3 e 6.

MOURA, Gisela Garcia. *Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISSO 9000*. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós Graduação em Engenharia da Produção, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MÜLLER, Loraine Bothomé; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante um processo de Mudança Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

NACHTIGAL, Christof; KROEHNE, Ulf; FUNKE, Friederich; STEYER, Rolf. (Why) should we use SEM? Pros and cons os structural equation modeling. *Methods of Psychological Research Online*, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003.

NAKAYAMA, Marina Keiko; BITENCOURT, Cláudia. Processos de mudança e estresse ocupacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

NOGUEIRA, M. L. *Mudança Organizacional: causas e formas de resistência (um estudo na Universidade Federal do Ceará)*. Dissertação (Mestrado) - Centro de Estudo e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo: como o governo empreendedor está transformando o Setor Público*. Brasília: MH Comunicação, 1994, 456p.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. *Revista do Serviço*

Público. Rio de Janeiro, ano 48, n. 1, p. 81-89, jan./abr. 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 245-275.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. As novas regras para os servidores públicos. *FUNDAP*, Rio de Janeiro, n. 22, p. 27-39, 2001.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1992, 282p.

SCHOMMER, Paula Chiles. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. *RAE - Revista de administração de Empresas*. São Paulo, v.43, n.4, p.102-107, out./dez. 2003.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DE GOVERNO E GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Em questão. Brasília, 2003. Disponível em: <http://mj.gov.br/reforma/pdf/em_quEssao>. Acesso em: 1 jun. 2004.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Ed. Herder, 1965, 715p.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sílvia. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

_____. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à Mudança Organizacional. *RAE - Revista de administração de Empresas*. São Paulo, v.43, n.3, p.10-21, ago./set. 2003.

SOUZA, Wertson Brasil de. *Interesse Público e resistência à mudança: Estudo de casos em uma Secretaria de Estado*. 1994. 211p. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pesquisa e Estudos em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

STANISLAO, Joseph; STANISLAO, Bettie C. Dealing with resistance to change. *Business Horizons*, p. 74-78, jul./out. 1983.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. IBM; O desafio da mudança. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.3, p.84-97, mai./jun. 1993.

VERGARA, Silvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Cultura Organizacional: o caso TELERJ. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.2, p.63-84, mai./ago. 1998.

WOOD Jr, Thomaz. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.32, n.3. p.74-87, jul./ago. 1992.

WOOD Jr, Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. *RAE - Revista de Administração de*

Empresas. São Paulo, v.34, n.5. p.62-79, set./out. 1994.

WOOD Jr, Thomaz, CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e Mudança Organizacional. *RAE -Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.5. p.13-21, set./out. 1995.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, 2002, Salvador, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

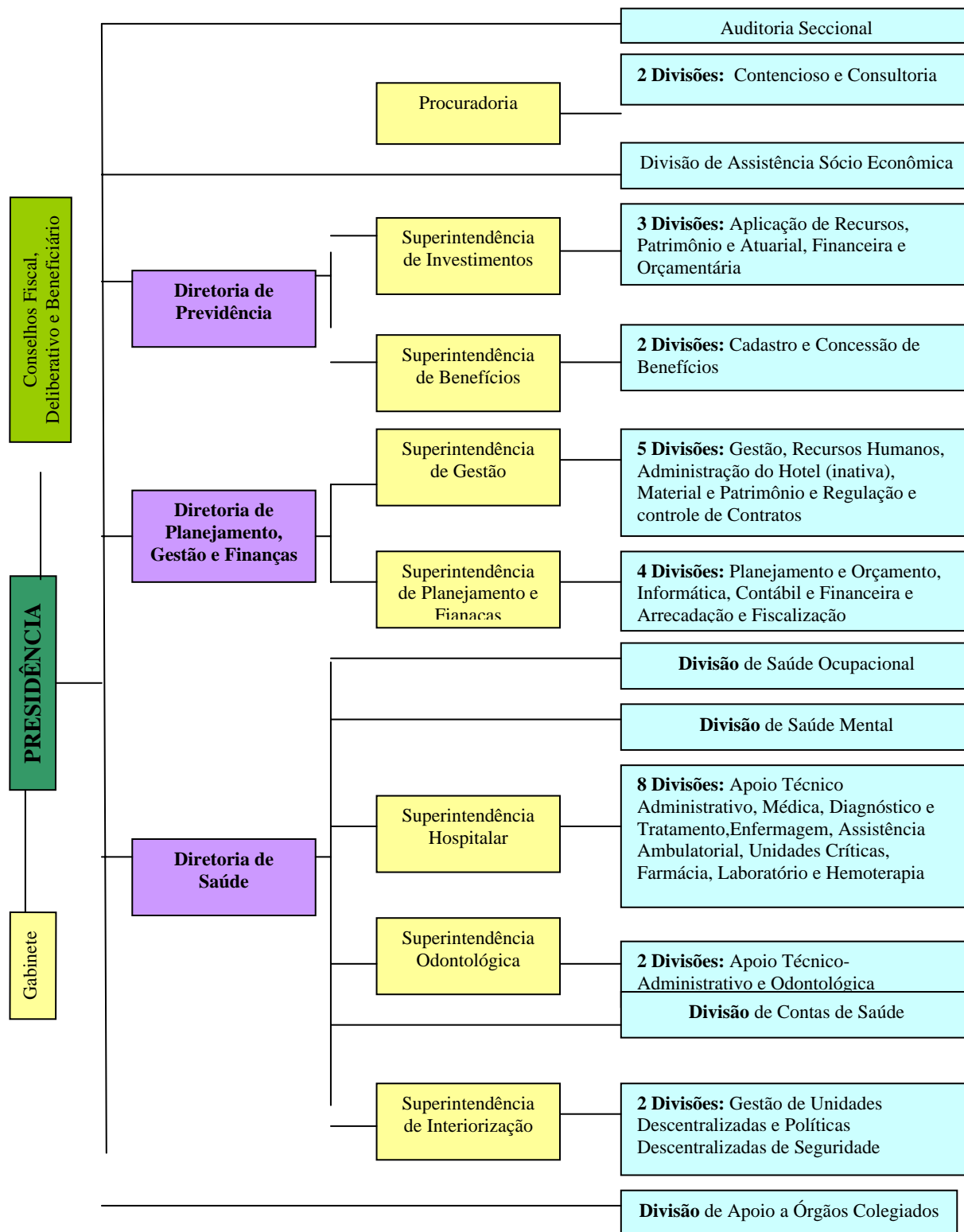
YIN, Robert K. *Case Study Reserch*. London: SAGE Publications, 1994. 171p.

ZALTMAN, Gerald *et al. Innovations and Organizations*. New York: Wiley-Interscience Publication, 1973, p. 84-103.

ZANELA, Amarolina Costa; MACADAR, Marie Anne; SOARES, Rodrigo Oliveira. Mudança Organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

ANEXOS

ANEXO A: Organograma da Organização Alfa



8 APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas preliminares para a compreensão global da mudança e do contexto organizacional

Data da Entrevista: ____/____/____

Dados Pessoais:

Formação Profissional	
Tempo na Organização	
Cargo Atual	
Tempo no Cargo Atual	
Setor de Trabalho	

Dados da Entrevista:

- 1) Quais mudanças organizacionais ocorreram nas políticas da Organização Alfa nos últimos tempos, ou seja, quais reestruturações e/ou modernizações foram ou têm sido implementadas?
- 2) Como ocorreu a formulação, implementação e acompanhamento da mudança?
- 3) Como as mudanças organizacionais realizadas na Organização alteraram a vida profissional dos servidores?
- 4) Como foi feita a comunicação sobre a mudança?
- 5) Como a mudança afetou financeiramente os funcionários?
- 6) Como a mudança afetou o convívio social dos funcionários?
- 7) Como a mudança afetou o poder das pessoas dentro da Organização?
- 8) Quais novas tecnologias os funcionários tiveram que adquirir?
- 9) Em que medida as normas da Organização definem exatamente a forma de execução do trabalho?
- 10) Quais foram as experiências anteriores de mudança mal sucedidas que a Organização já teve?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas para o aprofundamento dos elementos da pesquisa

Data da Entrevista: ____/____/____

Dados Pessoais:

Formação Profissional	
Tempo no	
Cargo Atual	
Tempo no Cargo Atual	
Setor de Trabalho	

Dados da Entrevista:

- 1) Como você descreveria a cultura da Organização Alfa?
- 2) Quais mudanças organizacionais você tem observado nas políticas da Organização, ou seja, quais reestruturações e/ou modernizações foram ou têm sido implementadas?
- 3) Como as mudanças organizacionais realizadas na Organização alteraram a sua vida profissional?
- 4) Quais foram os fatores positivos dessas mudanças?
- 5) Quais foram os fatores negativos dessas mudanças?
- 6) Por quais meios de comunicação, formais ou informais, você teve maiores informações iniciais sobre a mudança?
- 7) Como você avalia essas informações em relação à riqueza, confiabilidade e ambigüidade?
- 8) Quais foram as suas atitudes após esse contato inicial com a mudança?
- 9) Você sentiu necessidade de avaliar mais cuidadosamente a proposta de mudança, através de uma coleta de informações adicionais, para poder se posicionar melhor diante dela? Se a resposta da questão foi positiva, de onde você coletou essas informações adicionais?
- 10) Até que ponto as informações obtidas mudaram as suas atitudes em relação à mudança?
- 11) Após avaliada a proposta de mudança, como você se comportou diante dessa?
- 12) Que tipos de mal estar (insegurança, medos, ameaças ou dificuldades) você sente ou sentiu em relação à mudança implementada e que poderiam tê-lo levado a resistir a ela?
- 13) Na sua opinião, quais características organizacionais poderiam tê-lo levado à resistir à mudança?

Prezado (a) Servidor (a),

Estamos desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais com o objetivo de conhecer as suas percepções a respeito das mudanças que vêm sendo implementadas Na Organização Alfa nos últimos tempos.

Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir para o conhecimento das variáveis que podem tornar as iniciativas de mudança mais eficazes. Nesse sentido, solicitamos a sua colaboração respondendo ao questionário a seguir.

Asseguramos o sigilo das informações fornecidas. Elas serão registradas em computador e analisadas em termos globais, não sendo possível identificar os respondentes.

Os dados obtidos comporão uma base de informações para uso acadêmico. Além disso, poderão, eventualmente, dar suporte à definição de diretrizes institucionais futuras, tendo em vista a implementação de ações em benefício da satisfação e realização profissional dos servidores e do incremento dos padrões de eficácia da Instituição.

Uma cópia da dissertação estará à disposição da Organização para a sua consulta pelos interessados em conhecer o resultado final desse trabalho.

Desde já agradecemos a sua atenção e a sua efetiva participação.

Respeitosamente,

Rosana Costa Chaves
Pesquisadora

Prof Dr. Antônio Luiz Marques
Orientador

Universidade Federal de Minas Gerais
Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD)

www.cepead.face.ufmg.br/cepead

Rosana Costa Chaves (rcc@cepead.face.ufmg.br)

Antônio Luiz Marques (marques@face.ufmg.br)

ORGANIZAÇÃO ALFA

Gestão da Mudança Organizacional: percepções e reações à mudança

Belo Horizonte, Novembro de 2004.

Instruções Gerais

1 - O questionário é composto de uma parte de dados pessoais informações sobre a mudança ocorrida e mais 5 seções. Cada parte vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor apenas de vinte minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

2 – Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você dê a sua opinião.

3 - Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

4 – Evite discutir com seus colegas o questionário antes de respondê-lo para que isso não interfira nas suas respostas. Faça um esforço para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, a sua percepção do que ocorre no seu trabalho.

5 - Suas respostas serão anônimas e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário

DADOS PESSOAIS

1. Sexo:

1. 1 () Masculino
1. 2 () Feminino

2. Idade:

2. 1 () até 25 anos
2. 2 () de 26 a 30
2. 3 () de 31 a 35
2. 4 () de 35 a 40
2. 5 () de 41 a 45
2. 6 () acima de 45 anos

3. Estado civil:

3. 1 () casado (a)/união estável
3. 2 () solteiro (a)
3. 3 () separado (a)/divorciado (a)
3. 4 () viúvo (a)
3. 5 () outros

4. Número de filhos que vivem com você:

4. 1 () nenhum
4. 2 () 1 a 3
4. 3 () 4 a 6
4. 4 () acima de 6

5. Média de seu rendimento familiar bruto em reais:

5. 1 () até 1.500
5. 2 () de 1.501 a 3.000
5. 3 () de 3.001 a 4.500
5. 4 () de 4.501 a 6.000
5. 5 () de 6.001 a 8.000
5. 6 () de 8.001 a 10.000
5. 7 () acima 10.001 reais

6. Nível educacional alcançado:

6. 1 () 2º grau incompleto
6. 2 () 2º grau completo
6. 3 () superior incompleto
6. 4 () superior completo
6. 5 () Especialização
6. 6 () Mestrado
6. 7 () Doutorado

7. Tempo de serviço na Organização:

7. 1 () até 5 anos
7. 2 () de 6 a 10
7. 3 () de 11 a 15
7. 4 () de 16 a 20
7. 5 () mais de 21 anos

8. No caso de ter menos de 5 anos de serviço na Organização Alfa, você tem:

8. 1 () até 1 ano
8. 2 () 1 ano a 2 anos
8. 3 () 2 anos a 3 anos
8. 4 () 3 anos a 4 anos
8. 5 () 4 anos a 5 anos

9. Local de trabalho:

Diretoria:

9. 1 () de Planejamento e Gestão
9. 2 () de Previdência

Superintendência de:

9. 3 () Benefícios
9. 4 () Gestão
9. 5 () Planejamento e Finanças

Divisão de:

9. 6 () Arrecadação e Fiscalização
9. 7 () Cadastro
9. 8 () Concessão de Benefícios
9. 9 () Contábil e Financeira
9. 10 () Gestão
9. 11 () Informática
9. 12 () Material e Patrimônio
9. 13 () Planejamento e Orçamento
9. 14 () Recursos Humanos
9. 15 () Reg. e Contr. de Contratos

10. Você é apostilado na Organização?

10. 1 () Sim, integralmente
10. 2 () Sim, parcialmente
10. 3 () Não

11. Você exerce função gratificada ou cargo comissionado na Organização?

11. 1 () Sim
11. 2 () Não

12. Tempo de trabalho no cargo atual:

12. 1 () menos de 1 ano
12. 2 () de 1 ano a 2
12. 3 () de 2 anos a 3
12. 4 () de 3 anos a 5
12. 5 () de 5 anos a 10
12. 6 () mais de 10 anos

DADOS PESSOAIS (continuação)

13. Em média, quantas horas você trabalha por dia na Organização?

13. 1 () menos de 4 horas
 13. 2 () 4 horas
 13. 3 () 6 horas
 13. 4 () 8 horas
 13. 5 () 10 horas
 13. 6 () mais de 10 horas

14. Você tem outro emprego ou atividade remunerada além dessa?

14. 1 () Sim
 14. 2 () Não

15. Em caso afirmativo na questão 14, em que grau o seu 2º emprego ou atividade remunerada é importante para a composição de sua renda pessoal ou familiar?

15. 1 () muito importante
 15. 2 () importante
 15. 3 () pouco importante
 15. 4 () não é importante

16. Com que frequência você convive socialmente (fora do trabalho) com seus colegas da organização Alfa?

16. 1 () sempre
 16. 2 () às vezes
 16. 3 () raramente
 16. 4 () nunca

17. Com que frequência você vem pensando em pedir demissão da Organização?

17. 1 () sempre
 17. 2 () às vezes
 17. 3 () raramente
 17. 4 () nunca

INFORMAÇÕES BÁSICAS SOBRE A MUDANÇA

18. Qual mudança organizacional ocorrida na Organização Alfa nos últimos dois anos impactou mais no dia-a-dia do seu trabalho?

19. Com que frequência você foi convidado a participar, de alguma forma, da elaboração dessa mudança?

18. 1 () sempre
 18. 2 () às vezes
 18. 3 () raramente
 18. 4 () nunca

20. Com que frequência as suas sugestões a respeito da mudança foram acatadas?

19. 1 () sempre
 19. 2 () às vezes
 19. 3 () raramente
 19. 4 () nunca

RESPONDA O RESSANTE DO QUESTIONÁRIO SE BASEANDO NA RESPOSTA DADA À QUESTÃO 18

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita

SEÇÃO 1	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente
21) Você obteve informações a respeito da mudança através da INTRANET.	1	2	3	4	5
22) A organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral.	1	2	3	4	5
23) A Organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras.	1	2	3	4	5
24) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da Organização Alfa foram, sozinhas, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.	1	2	3	4	5
25) Você só ficou sabendo da mudança somente com a leitura da respectiva Lei já publicada.	1	2	3	4	5
26) Seus colegas te transmitiram, em primeira mão, as informações sobre a mudança na Organização.	1	2	3	4	5
27) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos seus colegas da Organização Alfa foram, por si só, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre ela.	1	2	3	4	5
28) As informações sobre a mudança que você recebeu através dos seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras.	1	2	3	4	5
29) Dentre as informações que você recebeu dos seus colegas da Organização Alfa sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 2	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
30) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança na Organização, você a considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.	1	2	3	4	5
31) Apesar de ter aceitado prontamente a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.	1	2	3	4	5
32) Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na Organização Alfa e preferiu se informar melhor sobre ela.	1	2	3	4	5
33) Primeiramente, você considerou a mudança na Organização Alfa parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre ela.	1	2	3	4	5
34) Você considerou ruim a proposta de mudança à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.	1	2	3	4	5
35) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você tentou, de alguma forma, evitar que ela ocorresse.	1	2	3	4	5
36) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo.	1	2	3	4	5
37) Apesar de ter rejeitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 3	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
38) Você cooperou ativamente com o processo de mudança na Organização através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	1	2	3	4	5
39) Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança na sua área de trabalho.	1	2	3	4	5
40) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.	1	2	3	4	5
41) Você aceitou, sem se opor, os preceitos da mudança como bons para o futuro da Organização Alfa.	1	2	3	4	5
42) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a Organização Alfa.	1	2	3	4	5
43) As vezes você apoiou a mudança na Organização, outras vezes não.	1	2	3	4	5
44) Você considerou alguns aspectos da mudança na organização Alfa aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	1	2	3	4	5
45) Você procurou realizar as tarefas da maneira que sempre fez, não se importando se as regras mudaram.	1	2	3	4	5
46) Na época da mudança, você não considerava seus os problemas pelos quais a organização Alfa passava.	1	2	3	4	5
47) No seu local de trabalho, você evitou debater assuntos relativos à mudança na Organização Alfa porque você acreditava que existem assuntos mais importantes.	1	2	3	4	5
48) Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança na Organização Alfa.	1	2	3	4	5
49) Você trabalhou estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implementados na Organização Alfa durante a mudança.	1	2	3	4	5
50) Você não se esforçou, além do que era normalmente esperado de você, a fim de ajudar a Organização Alfa a ter sucesso na implementação da mudança.	1	2	3	4	5
51) Você sentiu dificuldade em aprender os novos métodos de trabalho exigidos com a implementação da mudança.	1	2	3	4	5

SEÇÃO 3 (continuação)	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente
52) Com os novos procedimentos de trabalho na organização Alfa, a velocidade da realização do seu trabalho diminuiu.	1	2	3	4	5
53) Você não deu sugestões de melhoria das novas práticas implantadas na Organização Alfa.	1	2	3	4	5
54) Você evitou divulgar os benefícios da mudança na sua área de trabalho.	1	2	3	4	5
55) Depois da mudança na Organização Alfa, você tem procurado por outro emprego.	1	2	3	4	5
56) Depois da mudança você passou a faltar ao trabalho mais do que faltava antes da sua implementação.	1	2	3	4	5
57) Você pensa em abandonar o seu trabalho na Organização Alfa, mesmo sem ter outro em vista.	1	2	3	4	5
58) Você teve necessidade pessoal de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários para o sucesso da mudança na Organização Alfa.	1	2	3	4	5
59) Às vezes você observava que alguns colegas atuavam, deliberadamente, para que o trabalho saísse diferente do que foi projetado pela mudança.	1	2	3	4	5

SEÇÃO 4 (continuação)	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente
65) Você teve medo de não aprender a tempo novas técnicas de trabalho previstas na mudança.	1	2	3	4	5
66) Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis.	1	2	3	4	5
67) Para você, a mudança tornaria seu trabalho mais difícil.	1	2	3	4	5
68) Você achou que a mudança tornaria seu trabalho menos interessante.	1	2	3	4	5
69) Você não gostaria de se afastar das pessoas com quem convive e gosta de trabalhar na Organização Alfa.	1	2	3	4	5
70) Você tinha medo de que, com a mudança, pessoas que gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor de trabalho.	1	2	3	4	5
71) Você tinha medo de ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você.	1	2	3	4	5
72) Você acreditava que a mudança aumentaria o seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com seus colegas.	1	2	3	4	5
73) Você se comportava no sentido de manter as coisas na Organização Alfa como estavam antes da mudança porque você acreditava que elas estavam certas.	1	2	3	4	5
74) Você não acreditava que as formas sugeridas pela mudança para a realização do trabalho seriam melhores do que como estava acostumado a realizar.	1	2	3	4	5
75) Na realidade, você considerava desnecessária a mudança implementada na Organização Alfa.	1	2	3	4	5
76) Você não acreditava que os especialistas externos responsáveis pela mudança sabiam mais sobre o que é melhor para a Organização Alfa do que as pessoas que trabalham aqui dentro.	1	2	3	4	5
77) Na verdade, você achou que a mudança realizada na Organização Alfa serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho organizacional.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita

SEÇÃO 4	1 Discordo totalmente	2 Discordo levemente	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo levemente	5 Concordo totalmente
60) Você se sentiu inseguro em relação à mudança porque achava que a sua remuneração bruta total iria diminuir.	1	2	3	4	5
61) Você achava que, com a mudança na Organização você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário.	1	2	3	4	5
62) Na sua opinião, a mudança iria gerar instabilidade nas funções comissionadas.	1	2	3	4	5
63) Para você, as oportunidades de promoção diminuiriam após a mudança.	1	2	3	4	5
64) Você ficou receoso quanto ao futuro da Organização Alfa após a implantação da mudança.	1	2	3	4	5

Comentários e Observações

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 5	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
78) A Organização Alfa fornece aos seus funcionários rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado.	1	2	3	4	5
79) A Organização Alfa investe em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal.	1	2	3	4	5
80) A Organização Alfa não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
81) Seu grupo de trabalho na Organização Alfa te critica quando você tenta inovar as suas práticas.	1	2	3	4	5
82) Seu grupo de trabalho é claro em relação a como ele espera que você se comporte.	1	2	3	4	5
83) Durante a mudança na Organização Alfa, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	1	2	3	4	5
84) Durante a mudança na Organização Alfa, você se comportou no sentido de tentar manter a sua posição na organização.	1	2	3	4	5
85) Os grupos que possuem maior poder dentro da Organização Alfa se comportaram no sentido de influenciar a mudança de forma a manter ou aumentar seu poder dentro da organização.	1	2	3	4	5
86) As experiências anteriores de mudança mal sucedidas na Organização Alfa o tornou descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças nessa organização.	1	2	3	4	5
87) Quando uma mudança é proposta no Organização Alfa, você acha que é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	1	2	3	4	5

Caro Servidor

Nós agradecemos imensamente a sua participação nessa pesquisa, pois as informações coletadas nesse questionário são muito importantes.

OBRIGADO!

Rosana Costa Chaves
Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

APÊNDICE D – Carta de apresentação do questionário aos funcionários das áreas pesquisadas

Assunto: Dissertação de Mestrado

Prezado (a) Senhor (a),

A aluna, Rosana Costa Chaves, está desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, com o objetivo de conhecer as percepções dos servidores da Organização Alfa a respeito das mudanças que nele vêm sendo implementadas nos últimos tempos.

A Organização Alfa, como objeto de seu estudo, tem o maior interesse em apoiar essa pesquisa, cujos resultados, espera-se, poderão contribuir para o conhecimento das variáveis e podem tornar as iniciativas de mudanças mais eficazes.

Uma cópia da Dissertação estará à disposição da Organização Alfa para consulta pelos interessados em conhecer o resultado final desse trabalho.

Solicitamos a sua colaboração, no sentido de indicar servidores dessa unidade para responderem ao questionário que servirá de coleta de dados da referida pesquisa. Será necessária uma amostra de 80% dos servidores que compõem seu quadro de pessoal, devendo os mesmos ser pertencentes ao quadro da Instituição.

Informamos que a aplicação dos questionários tem duração aproximada de 20 minutos e terá início em 16/11/2004, a partir das 14 horas, quando a V. As. Será contatada para proceder as indicações.

Contando com seu habitual empenho, desde já agradecemos sua efetiva participação.

Atenciosamente.

Em 10/11/2004.

Secretária Geral da Organização Alfa

APÊNDICE E: Correspondência entre os construtos da pesquisa e o questionário

Fase 1: Exposição à mudança ou Inovação	
Elementos	Questão - Seção 1
Fonte formal	<p>21) A Organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através da INTRANET</p> <p>22) A Organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral.</p> <p>23) A Organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras.</p> <p>24) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da Organização Alfa foram, sozinhas, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.</p> <p>25) Você só ficou sabendo da mudança com a leitura da respectiva Lei já publicada.</p>
Fonte informal	<p>26) Seus colegas te transmitiram, em primeira mão, as informações sobre a mudança na Organização Alfa.</p> <p>27) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos seus colegas da Organização Alfa foram, por si só, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.</p> <p>28) As informações sobre a mudança que você recebeu através dos seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras</p> <p>29) Dentre as informações que você recebeu dos seus colegas da Organização Alfa sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas.</p>

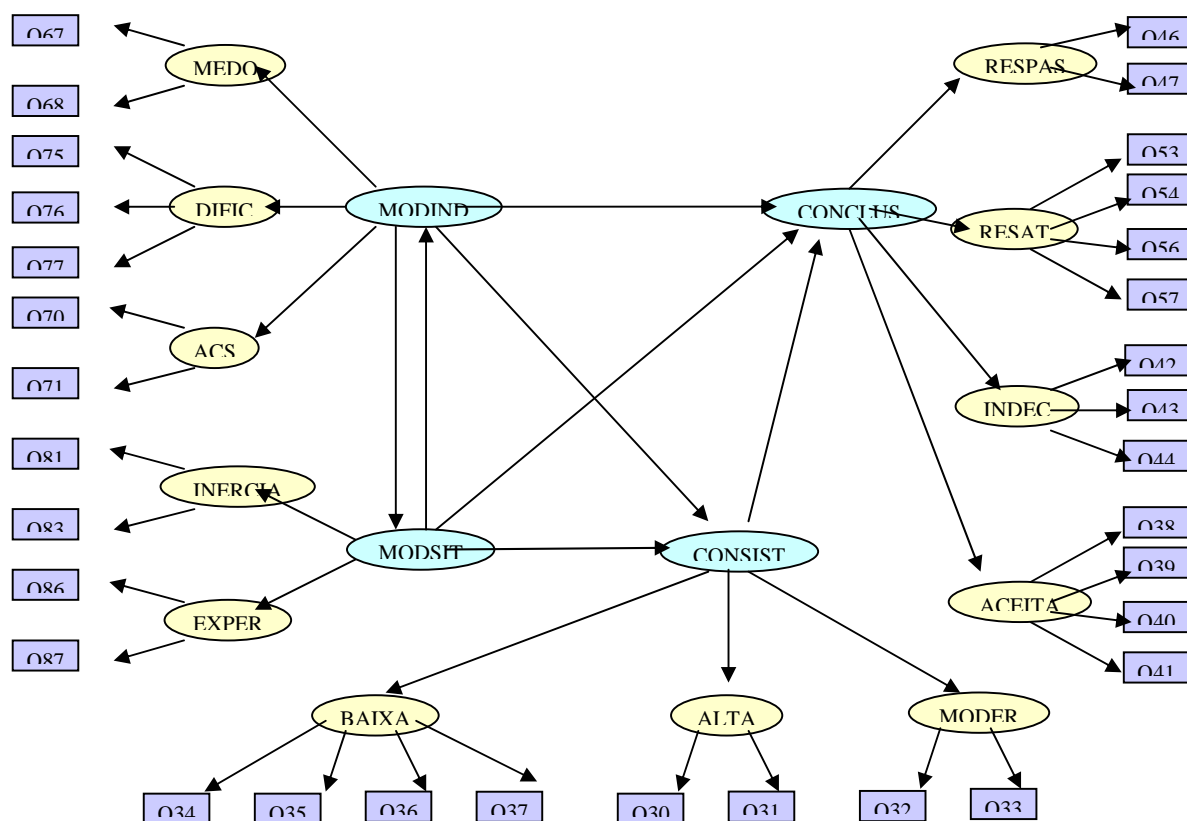
Fase 2: Resposta Inicial	
Elementos	Questão - Seção 2
Alta Consistência	<p>30) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança na Organização Alfa, você as considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.</p> <p>31) Apesar de ter aceitado prontamente a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.</p>
Consistência Moderada	<p>32) Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na Organização Alfa e preferiu se informar melhor sobre ela.</p> <p>33) Primeiramente, você considerou a mudança na Organização Alfa parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre a ela.</p>
Baixa Consistência	<p>34) Você considerou ruim a proposta de mudança à primeira vista e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.</p> <p>35) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você tentou, de alguma forma, evitar que a mudança ocorresse.</p> <p>36) Assim que você recebeu as primeiras notícias sobre a mudança, você agiu como se nada tivesse acontecendo.</p> <p>37) Apesar de ter rejeitado a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.</p>

Fase 3: Conclusão	
Elementos	Questão - Seção 3
Aceitação	<p>Cooperação e apoio entusiástico</p> <p>38) Você cooperou ativamente com o processo de mudança na Organização Alfa através de sugestões espontâneas sobre o mesmo.</p> <p>39) Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança na sua área de trabalho.</p>
	<p>Aceitação</p> <p>40) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.</p> <p>41) Você aceitou, sem se opor, os preceitos da mudança como bons para o futuro da Organização Alfa.</p>
Indecisão	<p>42) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a Organização Alfa.</p> <p>43) Às vezes você apoiou a mudança na Organização Alfa, outras vezes não.</p> <p>44) Você considerou alguns aspectos da mudança na Organização Alfa aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.</p>
Resistência passiva	<p>Indiferença</p> <p>45) Você procurou realizar as tarefas da maneira que sempre fez, não se importando se as regras mudaram.</p> <p>46) Na época da mudança, você não considerava seus os problemas pelos quais a Organização Alfa passava.</p> <p>47) No seu local de trabalho, você evitou debater assuntos relativos à mudança na Organização Alfa porque você acreditava que existem assuntos mais importantes.</p> <p>48) Você não buscou aprender novos métodos de trabalho ou adquirir novas especializações necessárias após a implementação da mudança na Organização Alfa.</p>
	<p>Fazer somente o que for ordenado</p> <p>49) Você trabalhou estritamente segundo as regras formais e os procedimentos implementados na Organização Alfa durante a mudança.</p> <p>50) Você não se esforçou, além do que era normalmente esperado de você, a fim de ajudar a Organização Alfa a ter sucesso na implementação da mudança.</p>
	<p>Não aprender</p> <p>51) Você sentiu dificuldade em aprender os novos métodos de trabalho exigidos para se adequar aos novos procedimentos implantados pela mudança.</p>
Resistência ativa	<p>Fazer o menos possível</p> <p>52) Com os novos procedimentos de trabalho na Organização Alfa, a velocidade da realização do seu trabalho diminuiu.</p> <p>53) Você não deu sugestões de melhoria das novas práticas implantadas na Organização Alfa.</p> <p>54) Você evitou divulgar os benefícios da mudança na sua área de trabalho.</p>
	<p>Retraimento pessoal</p> <p>55) Depois da mudança na Organização Alfa, você tem procurado por outro emprego.</p> <p>56) Depois da mudança você passou a faltar ao trabalho mais do que faltava antes da sua implementação.</p> <p>57) Você pensa em abandonar o seu trabalho na Organização Alfa, mesmo sem ter outro em vista.</p>
	<p>Sabotagem deliberada</p> <p>58) Você teve necessidade de adiar reuniões previstas para a elaboração dos procedimentos necessários para o sucesso da mudança na Organização Alfa.</p> <p>59) Às vezes você observava que alguns colegas atuaram, deliberadamente, para que o trabalho saísse diferente do que foi projetado pela mudança.</p>

Moderadores individuais	
Elementos	Questão – Seção 4
Insegurança econômica	<p>60) Você se sentiu inseguro em relação à mudança porque achava que a sua remuneração bruta total iria diminuir.</p> <p>61) Você achava que, com a mudança na Organização Alfa, você teria que trabalhar mais pelo mesmo salário.</p> <p>62) Na sua opinião, a mudança iria gerar instabilidade nas funções comissionadas.</p> <p>63) Para você, as oportunidades de promoção diminuiriam após a mudança.</p>
Medo do desconhecido	<p>64) Você ficou receoso quanto ao futuro da Organização Alfa após a implantação da mudança.</p> <p>65) Você teve medo de não aprender a tempo novas técnicas de trabalho previstas na mudança.</p> <p>66) Você acreditava que, com a mudança, as condições de trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis.</p> <p>67) Para você, a mudança tornaria seu trabalho mais difícil.</p> <p>68) Você achou que a mudança tornaria seu trabalho menos interessante</p>
Ameaças ao convívio social	<p>69) Você não gostaria de se afastar das pessoas com quem convive e gosta de trabalhar na Organização Alfa e ter que fazer novas amizades.</p> <p>70) Você tinha medo de que, com a mudança, pessoas que gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor de trabalho</p> <p>71) Você tinha medo de ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você.</p> <p>72) Você acreditava que a mudança aumentaria o seu ritmo de trabalho sobrando menos tempo para se relacionar com seus colegas.</p>
Hábito	<p>73) Você se comportava no sentido de manter as coisas na Organização Alfa como estavam antes da mudança porque você acreditava que elas estavam certas.</p> <p>74) Você não acreditava que as formas sugeridas pela mudança para a realização do trabalho seriam melhores do que como estava acostumado a realizar.</p>
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	<p>75) Na realidade, você considerava desnecessárias as mudanças implementadas na Organização Alfa.</p> <p>76) Você não acreditava que os especialistas externos responsáveis pela mudança sabiam mais Sobre o que é melhor para a Organização Alfa do que as pessoas que trabalham aqui dentro.</p> <p>77) Na verdade, você achou que as mudanças realizadas no na Organização Alfa serviram mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho organizacional.</p>

Moderadores situacionais	
Elementos	Questão – Seção 5
Inércia estrutural	<p>78) A Organização Alfa fornece aos seus funcionários rígidas normas em relação aos procedimentos de como o trabalho deve ser executado.</p> <p>79) A Organização Alfa investe em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal</p> <p>80) A Organização Alfa não permite que você mude, por sua conta, a forma de realizar suas tarefas.</p>
Inércia do grupo	<p>81) Seu grupo de trabalho na Organização Alfa te critica quando você tenta inovar as suas práticas.</p> <p>82) Seu grupo de trabalho é claro em relação a como ele espera que você se comporte.</p> <p>83) Durante a mudança na Organização Alfa, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.</p>
Ameaças ao poder existente	<p>84) Durante a mudança na Organização Alfa, você se comportou no sentido de tentar manter a sua posição na organização.</p> <p>85) Os grupos que possuem maior poder dentro da Organização Alfa se comportaram no sentido de influenciar a mudança de forma a manter ou aumentar seu poder dentro da organização.</p>
Experiência anterior de mudança mal sucedida	<p>86) As experiências anteriores de mudança mal sucedidas na Organização Alfa o tornou descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças nessa organização.</p> <p>87) Quando uma mudança é proposta na Organização Alfa, você acha que é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.</p>

APÊNDICE F: Especificação do modelo a ser estimado



Legenda:

MODIND = Moderadores Individuais
 MODSIT = Moderadores Situacionais
 CONCLUS = Conclusão
 CONSIST = Consistência
 MEDO = Medo do desconhecido
 DIFIC = Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
 ACS = Ameaças ao convívio social
 INÈRCIA = inércia do grupo
 EXPER = Experiência anterior de mudança mal sucedida
 RESPAS = Resistência Passiva
 RESAT = Resistência Ativa
 INDEC = indecisão
 ACEITA = Aceitação
 ALTA = Alta Consistência
 MODER = Moderada Consistência
 BAIXA = Baixa Consistência

APÊNDICE G: Confiabilidade Composta dos constructos

Confiabilidade Composta dos constructos da Fonte Formal

Constructo	Indicador	Carga	Variância dos Resíduos	Comunalidade	Redundância	Confiabilidade Composta
Medo do desconhecido	Q67	0,16	0,97	0,03	0,00	-----
	Q68	-0,17	0,97	0,03	0,00	-----
	SOMA	-0,01	1,94			0,00
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Q75	-0,04	1,00	0,00	0,00	-----
	Q76	0,46	0,78	0,22	0,10	-----
	Q77	0,94	0,11	0,89	0,42	-----
	SOMA	1,36	1,89			0,50
Ameaças ao convívio social	Q70	0,80	0,35	0,65	0,18	-----
	Q71	0,83	0,30	0,70	0,19	-----
	SOMA	1,63	0,65			0,80
Inércia do Grupo	Q81	0,80	0,35	0,65	0,38	-----
	Q83	0,84	0,29	0,71	0,42	-----
	SOMA	1,64	0,64			0,81
Experiência de mudança mal sucedida	Q86	0,82	0,32	0,68	0,53	-----
	Q87	0,89	0,20	0,80	0,63	-----
	SOMA	1,71	0,52			0,85
Alta Consistência	Q30	-0,93	0,13	0,87	0,44	-----
	Q31	-0,60	0,64	0,36	0,18	-----
	SOMA	-1,53	0,77			0,75
Moderada Consistência	Q32	-0,70	0,51	0,49	0,29	-----
	Q33	-0,86	0,26	0,74	0,43	-----
	SOMA	-1,56	0,77			0,76
Baixa Consistência	Q34	-0,84	0,29	0,71	0,36	-----
	Q35	-0,71	0,49	0,51	0,26	-----
	Q36	-0,46	0,79	0,21	0,11	-----
	Q37	-0,02	1,00	0,00	0,00	-----
	SOMA	-2,03	2,57			0,62
Resistência Passiva	Q47	0,86	0,26	0,74	0,07	-----
	Q46	0,80	0,35	0,65	0,06	-----
	SOMA	1,66	0,61			0,82
Resistência Ativa	Q53	-0,79	0,37	0,63	0,36	-----
	Q54	-0,78	0,39	0,61	0,35	-----
	Q56	-0,55	0,70	0,30	0,18	-----
	Q57	-0,37	0,86	0,14	0,08	-----
	SOMA	-2,49	2,31			0,73
Aceitação	Q38	0,74	0,44	0,56	0,32	-----
	Q39	0,75	0,43	0,57	0,32	-----
	Q40	0,75	0,43	0,57	0,33	-----
	Q41	0,68	0,53	0,47	0,27	-----
	SOMA	2,92	1,83			0,82
Indecisão	Q42	0,61	0,62	0,38	0,11	-----
	Q43	0,90	0,18	0,82	0,23	-----
	Q44	0,78	0,38	0,62	0,18	-----
	SOMA	2,29	1,19			0,82

Fonte: Dados do Questionário

Confiabilidade Composta dos constructos do Grupo Informal

Constructo	Indicador	Carga	Variância dos Resíduos	Comunalidade	Redundância	Confiabilidade Composta
Medo do desconhecido	Q67	-0,97	0,04	0,96	0,40	-----
	Q68	-0,03	0,99	0,01	0,00	-----
	SOMA	-1,00	1,03			0,49
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Q75	0,00	1,00	0,00	0,00	-----
	Q76	0,60	0,62	0,38	0,13	-----
	Q77	0,91	0,15	0,85	0,29	-----
	SOMA	1,51	1,77			0,56
Ameaças ao convívio social	Q70	-0,85	0,26	0,74	0,41	-----
	Q71	-0,87	0,24	0,76	0,43	-----
	SOMA	-1,72	0,50			0,86
Inércia do Grupo	Q81	0,77	0,39	0,61	0,25	-----
	Q83	0,84	0,28	0,72	0,30	-----
	SOMA	1,61	0,67			0,79
Experiência de mudança mal sucedida	Q86	0,86	0,25	0,75	0,45	-----
	Q87	0,87	0,23	0,77	0,47	-----
	SOMA	1,73	0,48			0,86
Alta Consistência	Q30	0,70	0,50	0,50	0,27	-----
	Q31	0,86	0,25	0,75	0,42	-----
	SOMA	1,56	0,75			0,76
Moderada Consistência	Q32	-0,79	0,37	0,63	0,32	-----
	Q33	-0,75	0,42	0,58	0,29	-----
	SOMA	-1,54	0,79			0,75
Baixa Consistência	Q34	0,21	0,95	0,05	0,01	-----
	Q35	0,56	0,68	0,32	0,10	-----
	Q36	-0,05	0,99	0,01	0,00	-----
	Q37	0,81	0,33	0,67	0,22	-----
	SOMA	1,53	2,95			0,44
Resistência Passiva	Q47	-0,81	0,34	0,66	0,27	-----
	Q46	-0,88	0,20	0,80	0,33	-----
	SOMA	-1,69	0,54			0,84
Resistência Ativa	Q53	0,06	0,99	0,01	0,00	-----
	Q54	0,44	0,39	0,61	0,14	-----
	Q56	0,56	0,68	0,32	0,07	-----
	Q57	0,50	0,74	0,26	0,06	-----
	SOMA	1,56	2,80			0,46
Aceitação	Q38	0,62	0,61	0,39	0,22	-----
	Q39	0,65	0,56	0,44	0,25	-----
	Q40	0,85	0,26	0,74	0,42	-----
	Q41	0,82	0,31	0,69	0,40	-----
	SOMA	2,94	1,74			0,83
Indecisão	Q42	0,77	0,40	0,60	0,33	-----
	Q43	0,84	0,28	0,72	0,40	-----
	Q44	0,74	0,44	0,56	0,31	-----
	SOMA	2,35	1,12			0,83

Fonte: Dados do Questionário

APÊNCIE H :Cargas Fatoriais dos constructos

Q	FForm.	FInf.	FMP	RETRA	INDIF	INDEC	ACT	COOP	MEDO	DIFIC	ACS	EXPER	INÉRC
Q21	0,46												
Q22	0,76												
Q23	0,75												
Q24	0,46												
Q26		-0,48											
Q27		-0,69											
Q28		-0,66											
Q29		-0,52											
Q38								0,76					
Q39								0,59					
Q40							0,75						
Q41							0,78						
Q42						-0,47							
Q43						-0,64							
Q44						-0,82							
Q46					0,53								
Q47					0,71								
Q53			-0,68										
Q54			-0,21*										
Q56				0,57									
Q57				0,27*									
Q67									1,00				
Q68									0,61				
Q70											0,76		
Q71											0,56		
Q75										0,39			
Q76										0,71			
Q77										0,45			
Q81													-0,46
Q83													-0,77
Q86												0,74	
Q87												0,67	

* Hair et al (1998) recomendam que os valores sejam superiores a 0,30 para serem relevantes, mas reconhecem que não existe uma regra objetiva que defina claramente a expressividade desses indicadores.

O sinal negativo das cargas é proveniente da rotação realizada para melhor visualizar o agrupamento nos fatores previamente estabelecidos

Legenda: Fform = Fonte Formal
 Finf = Fonte Informal
 FMP = Fazer o menos possível
 RETRA = Retraimento pessoal
 INDIF = Indiferença
 INDEC = Indecisão
 ACT = Aceitação
 COOP = Cooperação e apoio entusiásticos
 DIFIC = Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
 MEDO = Medo do desconhecido
 ACS = Ameaças ao convívio social
 EXPER = Experiência anterior de mudança mal sucedida
 INÉRCIA = inércia do grupo

Fonte: Dados do Questionário

APÊNDICE I: Questionário de pesquisa refinado

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 1	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
21) Você obteve informações a respeito da mudança através da INTRANET.	1	2	3	4	5
22) A organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de cartas, memorandos, folhetos, boletins e relatórios em geral.	1	2	3	4	5
23) A Organização Alfa te ofereceu, formalmente, informações a respeito da mudança através de reuniões e palestras.	1	2	3	4	5
24) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos canais formais da Organização Alfa foram, sozinhas, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre a mudança.	1	2	3	4	5
25) Você só ficou sabendo da mudança somente com a leitura da respectiva Lei já publicada.	1	2	3	4	5
26) Seus colegas te transmitiram, em primeira mão, as informações sobre a mudança na Organização.	1	2	3	4	5
27) As informações a respeito da mudança transmitidas pelos seus colegas da Organização Alfa foram, por si só, suficientes para esclarecer todas as suas dúvidas sobre ela.	1	2	3	4	5
28) As informações sobre a mudança que você recebeu através dos seus colegas de trabalho foram todas verdadeiras.	1	2	3	4	5
29) Dentre as informações que você recebeu dos seus colegas da Organização Alfa sobre a mudança, não houve informações confusas ou ambíguas.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 2	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
30) Assim que você obteve as primeiras informações sobre a mudança na Organização, você a considerou uma oportunidade e não sentiu necessidade de aprofundar a sua análise sobre a mesma.	1	2	3	4	5
31) Apesar de ter aceitado prontamente a mudança à primeira vista, você sentiu necessidade de buscar mais informações sobre ela para decidir como se comportar diante da mesma.	1	2	3	4	5
32) Quando você obteve as primeiras informações sobre a mudança, se sentiu indeciso quanto ao seu impacto real na Organização Alfa e preferiu se informar melhor sobre ela.	1	2	3	4	5
33) Primeiramente, você considerou a mudança na Organização Alfa parcialmente aceitável e se sentiu estimulado a buscar mais informações sobre ela.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 3	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
38) Você cooperou ativamente com o processo de mudança na Organização através de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo.	1	2	3	4	5
39) Você divulgou espontaneamente os benefícios da mudança na sua área de trabalho.	1	2	3	4	5
40) Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de mudança, ela foi boa para a organização.	1	2	3	4	5
41) Você aceitou, sem se opor, os preceitos da mudança como bons para o futuro da Organização Alfa.	1	2	3	4	5
42) Você ainda não conseguiu concluir se a mudança foi boa ou ruim para a Organização Alfa.	1	2	3	4	5
43) As vezes você apoiou a mudança na Organização, outras vezes não.	1	2	3	4	5
44) Você considerou alguns aspectos da mudança na organização Alfa aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 5	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
81) Seu grupo de trabalho na Organização Alfa te critica quando você tenta inovar as suas práticas.	1	2	3	4	5
83) Durante a mudança na Organização Alfa, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	1	2	3	4	5
86) As experiências anteriores de mudança mal sucedidas na Organização Alfa o tornou descrente em relação ao sucesso de futuras mudanças nessa organização.	1	2	3	4	5
87) Quando uma mudança é proposta no Organização Alfa, você acha que é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	1	2	3	4	5

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a escala à direita					
SEÇÃO 4	¹ Discordo totalmente	² Discordo levemente	³ Nem concordo nem discordo	⁴ Concordo levemente	⁵ Concordo totalmente
70) Você tinha medo de que, com a mudança, pessoas que gosta seriam desligadas da empresa ou do seu setor de trabalho.	1	2	3	4	5
71) Você tinha medo de ser realocado para setores onde teria que trabalhar com pessoas de quem você não gosta e que não gostam de você.	1	2	3	4	5
76) Você não acreditava que os especialistas externos responsáveis pela mudança sabiam mais sobre o que é melhor para a Organização Alfa do que as pessoas que trabalham aqui dentro.	1	2	3	4	5
77) Na verdade, você achou que a mudança realizada na Organização Alfa serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho organizacional.	1	2	3	4	5