



# Liderança e reações individuais à mudança organizacional

## *Leadership and individual reactions to organizational change*

Renata Veloso Santos Policarpo<sup>1</sup>  
Renata Simoes Guimaraes e Borges<sup>2</sup>  
Livia Almada<sup>3</sup>

### Resumo

O processo de mudança é algo bastante complexo em termos de comportamento organizacional. Os indivíduos que participam dele possuem várias percepções sobre o mesmo, influenciando diretamente em seu resultado. Assim, pensando o contexto público, este artigo objetiva analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, que foi alvo de uma reestruturação na Rede de Educação Profissional e Tecnológica no país. Foi utilizado o estudo de caso e abordagem triangulada, qualitativa e quantitativa. Por meio da aplicação de questionário já validado e realização de entrevistas, foi possível coletar os dados dos servidores que participaram do processo de mudança, desde o nível operacional até o nível de gestão. Foram feitas análises de regressão múltipla para os dados quantitativos e análise de conteúdo para os dados qualitativos. Os resultados mostraram que o desempenho da liderança, cujas dimensões são o esforço extra, a eficácia e a satisfação, influenciam positivamente a cooperação e aceitação individual à mudança, mas os estilos de liderança não influenciam nesse processo. Dessa forma, conclui-se que os servidores envolvidos no processo de mudança não se comportaram de forma resistente, mas também não se mostraram totalmente cooperativos, e que o foco de desenvolvimento gerencial deve ser o desempenho da liderança.

**Palavras-chave:** Reações Individuais à Mudança; Liderança; Estilos de Liderança; Desempenho de Liderança; Setor Público

### Abstract

*The process of change is quite complex in terms of organizational behavior. Individuals who participate in this process have several perceptions about the change, which directly influence the results. Considering the public context, the aim of this article is to analyze the influence of leadership behavior to employees' intention of resisting or cooperating to the creation and developing of a new management model to the Federal Institute of Minas Gerais – IFMG, which has restructured by the Professional and Technological Education Network in the country. The case study method based on qualitative and quantitative approaches were employed. Using a validated questionnaire and running interviews it was possible to collect data from the employees who participated in the change process from the operational to the management levels. Multiple regression analyzes were performed for quantitative data and content analysis for qualitative data. The results show that the performance of leadership—represented by the dimensions: extra effort, effectiveness, and satisfaction—can positively influence cooperation and individual acceptance to change, but the leadership styles were not found to influence this process. It is possible to conclude that the employees involved on the process of change were either resistant or cooperative, and the focus of management development must be on the performance of leadership behavior.*

**Keywords:** Individual reaction to change; Leadership; Leadership styles; Leadership performance; Public Sector

## 1 Introdução

Considerando a importância das reações individuais na implantação de mudanças, pesquisas sustentam que essas reações devem ser consideradas nas ações organizacionais que visam alcançar objetivos de

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil. Afiliação: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9284516704518688> Email: [renataveloso@ifmg.edu.br](mailto:renataveloso@ifmg.edu.br)

<sup>2</sup> Doutora em Business Administration pela Southern Illinois University (SIU). Estados Unidos. Afiliação: Universidade Federal de Minas Gerais. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7976399707851859> ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8116-3327> Email: [renatasg@face.ufmg.br](mailto:renatasg@face.ufmg.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil. Afiliação: Universidade Federal de Juiz de Fora. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5579292428546929> Email: [livia.almada@ufjf.edu.br](mailto:livia.almada@ufjf.edu.br)

transformação (DEL VAL; FUENTES, 2003; CHREIM, 2006; OREG; BERSON, 2011), sejam comportamentais, estratégicos, culturais, sejam processuais. Autores que tratam do assunto reportam que qualquer iniciativa de mudança tem potencial de insucesso se os colaboradores não estiverem propensos, ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (SEIJTS; ROBERT, 2011).

Nesse sentido, o pressuposto básico é que um desempenho positivo depende tanto da maneira como os membros da organização se comportam e da capacidade de se reinventarem em um ambiente de constante transformação (LEWIN, 1951; MAS, 2008; BORGES; MARQUES, 2011) como dos gestores que, muitas vezes, impõem aos seus colaboradores mudanças que não são previamente negociadas, chegando ao ponto dos funcionários não se envolverem com o processo (TSOUKAS; CHIA, 2002; FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

Diante da necessidade de avançar nessas discussões, este trabalho objetiva aprofundar o conhecimento sobre as reações individuais à mudança e a influência do desempenho de liderança no setor público fazendo uso das abordagens em liderança, sobretudo daquelas que podem ter relação com a cooperação e resistência à mudança, tais como o modelo de liderança transacional e transformacional. Na liderança transacional, um líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, em que o subordinado estabelece um vínculo com o líder condicionado ao recebimento de uma recompensa negociada anteriormente (HOLLANDER, 1978; YUKL, 1989). Já a liderança transformacional envolve mais do que o intercâmbio de experiências e influências entre líderes e liderados. Ela ocorre quando esses agentes interagem entre si de tal forma que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moral em decorrência dessa interação (BURNS, 1995). Assim, a liderança transformacional é caracterizada como um processo que motiva seguidores a recorrerem aos valores morais e aos ideais mais elevados (DIAS; BORGES, 2015; TEPPER et al., 2017).

No setor público, tanto nacional quanto internacionalmente, as mudanças se mostram constantes, mesmo que de forma gradativa, principalmente devido: ao processo social de modernização tecnológica e relacional, à necessidade de eficácia na aplicação de recursos e à insatisfação do cidadão com a qualidade dos serviços destinados à população (OSBORNE; GAEBLER, 1994; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). No entanto, a implantação de mudanças no setor público encontra barreiras vinculadas à legislação; ao contrato de trabalho; às instâncias decisórias e de aprovação; aos mecanismos de recompensa e punição; à forma de escolha e nomeação de gestores; e à baixa preocupação com os processos de comunicação (RAINEY; BOZEMAN, 2000).

Nesse cenário, a administração pública brasileira, desde 1990, vem empregando um intenso processo de transformação sob a influência da Reforma do Estado e da Redemocratização do país (COSTA, 2010). Especificamente na área de educação, uma das mudanças mais expressivas até os dias atuais foi o reordenamento da educação profissional e tecnológica, conforme apresentam documentos do Ministério da Educação (BRASIL, 2008). É nesse panorama de mudança que essa pesquisa se realiza, especialmente em relação à realidade vivenciada pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), quando da sua criação e constituição em 2008, a partir da integração de três antigas autarquias (CEFET) Bambuí, CEFET Ouro Preto e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e também das Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED's) Congonhas e Formiga), para se transformar atualmente em uma instituição *multicampi* no estado de Minas Gerais (IFMG, 2015).

Com a realização da pesquisa, buscou-se contribuir para ampliar a discussão sobre cooperação e resistência à mudança e liderança no setor público por meio da análise quantitativa e qualitativa da percepção dos servidores do IFMG sobre o processo de sua criação, que se caracterizou como uma mudança por meio de fusão (ALMADA; BORGES, 2015). De forma complementar, os resultados desta pesquisa podem contribuir no sentido de se pensar a melhoria e a adequação das ações gerenciais na condução dos processos de mudança (ANEZ; RAMALHO, 2006). De acordo com Fonseca (2008, p.12), a administração gerencial requer formação de profissionais que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais. Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional”.

A administração pública precisa, então, ser vista e considerada em seu contexto, e não como um campo passível de práticas e ações privadas, como defendido pelo movimento *New Public Management*,

que embasou várias reformas no estado. Tendo destaque em 1990, esse movimento, no Brasil, tinha o objetivo de substituir o modelo burocrático por um modelo gerencial flexível, que dinamizasse a máquina pública (BLONSKI et al., 2017). Reforçando esse movimento por meio da Nova Administração Pública, tem-se o Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), levantando a bandeira da competitividade e efetividade do setor público (BANDEIRA et al., 2017). Porém, outros estudos apontam que a realidade pública requer um olhar direcionado, e não a simples reprodução do modelo privado (KUIPERS et al., 2014; BARCELOS; CALMON, 2014; GONZAGA et al., 2017). Neste estudo, pretende-se olhar para o contexto público considerando sua peculiaridade e sua dinâmica, não se prendendo, portanto, ao viés gerencialista de reprodução da realidade privada no âmbito público.

Além disso, avançar para um perfil de liderança deixando para trás o perfil tecnocrático requer todo um processo de preparação, pois abrange o desenvolvimento um olhar mais global do contexto, um comportamento de pensar mais a realidade e como aprimorá-la (perfil gerencial), não se limitando apenas a cumprir as regras e vigiá-las para a “máquina” não parar a produção (perfil tecnocrático) (DIAS; BORGES, 2015; ALMADA; POLICARPO, 2016; POLICARPO; BORGES, 2016).

Assim, a pergunta de pesquisa a que se pretende responder é: Como o comportamento da liderança pode influenciar as intenções dos servidores de aceitar, ou resistir, às mudanças implementadas no IFMG?

O objetivo geral que norteia o trabalho é analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Para tanto, são delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de reestruturação da organização e o modelo de gestão administrativa criado para o IFMG.
2. Identificar o nível de aceitação e cooperação com a mudança no IFMG.
3. Identificar possíveis manifestações de rejeição individual à mudança organizacional em virtude do estilo de atuação dos gestores de mudança.
4. Identificar possíveis manifestações de aceitação e cooperação individual à mudança organizacional em virtude do estilo de atuação dos gestores de mudança.
5. Identificar os níveis de aceitação e/ou resistência à mudança organizacional em virtude do desempenho da liderança.

Justifica-se ainda a proposta deste estudo ao propiciar subsídios a problematizações e, nessa direção, ao delineamento de novos temas e linhas de pesquisa sobre a liderança na esfera pública e no setor em análise. As mudanças já são consideradas rotineiras nas organizações. Entretanto, as reações dos indivíduos a elas ainda ficam obscuras às lideranças que direcionam essas mudanças, podendo variar conforme o estilo dessa liderança (ALMADA; POLICARPO, 2016; POLICARPO; BORGES, 2016). Tal é a contribuição que se espera alcançar neste estudo à medida que o tema for discutido, tomando-se como referência o ponto de vista dos sujeitos da ação, ou seja, os servidores públicos do IFMG.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Reações individuais à mudança organizacional

O comportamento apresentado pelos indivíduos em um contexto de mudança contempla possibilidades de respostas que perpassam um *continuum*, incluindo desde reações positivas até negativas (ALMADA; POLICARPO, 2016; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Portanto, entre as possíveis reações diante da mudança organizacional, está a cooperação de um lado, que é o engajamento sistemático e participativo do empregado que contribui e facilita a mudança organizacional planejada (KIM; HORNUNG; ROUSSEAU, 2011); por outro lado, a resistência, que é caracterizada por um comportamento defensivo, cujo objetivo é a proteção do indivíduo dos efeitos da mudança, reais ou imaginários (MARQUES; BORGES; REIS, 2016), funcionando como um mecanismo de defesa, consciente ou não (BOVEY; HEDE, 2001).

Especificamente no contexto de mudanças, é possível verificar que as atitudes tidas como positivas e colaborativas ocorrem quando os indivíduos percebem que o conteúdo da mudança faz sentido para eles e para os líderes da organização (POLICARPO; BORGES, 2016). Já as atitudes negativas são manifestadas quando não existe significado no conteúdo da mudança e quando as mudanças são percebidas como não relevantes para os membros (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011; ALMADA; POLICARPO, 2016). De acordo com Piderit (2000), o tipo de reação, positiva ou negativa, é resultante da soma das experiências anteriores com a intenção de agir futura.

Segundo Borges e Marques (2011), os comportamentos de aceitação e apoio, indiferença e/ou resistência à mudança recebem influência dos construtos de percepção de ameaça ao convívio social, decisão prévia, resistência de grupo, de consistência organizacional e de experiências anteriores com processos de mudança. Os autores definem ainda a ameaça ao convívio social como um processo onde ocorrem transformações que envolvem a realocação de funções, ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social de muitos funcionários (NADLER, 1987; CHREIM, 2006), o que causa grande impacto na identidade social do grupo (VAN DICK; ULRICH; TISINGTON, 2006). Para medir todo esse processo, Marques, Borges e Morais (2011) validaram a Escala de Medida de Cooperação e Resistência à mudança, contemplando os cinco construtos citados anteriormente e a influência deles na aceitação e cooperação do indivíduo em contexto de mudança. Outros estudos mais recentes verificaram a influência desses construtos no comportamento do indivíduo em contextos diversificados de mudanças (MARQUES et al., 2014; ALMADA; BORGES, 2015; MARQUES; BORGES; ALMADA, 2016; MARQUES; BORGES; REIS, 2016; POLICARPO; BORGES, 2016).

Compreende-se por resistência do grupo a pressão exercida pelo grupo que atua como agente limitador, mesmo que a vontade dos indivíduos seja de aceitar, de querer mudar seu comportamento. Já a decisão prévia se caracteriza pela percepção das vantagens e desvantagens que o processo de mudança poderá ocasionar. Torna-se fundamental, na implantação da mudança organizacional, esclarecer e conscientizar os indivíduos sobre a necessidade da mudança e, principalmente, dos resultados para as pessoas e para a organização. A consistência organizacional se apresenta como descrições de tarefas, regras e procedimentos originados nas formalizações que devem ser rigorosamente seguidas pelos funcionários. E, por fim, as experiências anteriores com a mudança são o receio advindo de experiências negativas anteriores, que podem criar atitudes de rejeição, resistência, bloqueios e rebeldia quanto à mudança (MARQUES et al., 2014; ALMADA; BORGES, 2015; MARQUES; BORGES; ALMADA, 2016).

Em síntese, é possível argumentar que compreender as reações dos indivíduos face aos processos de mudança pode ajudar a entender melhor as causas e consequências da sua ocorrência no ambiente organizacional. Além disso, conforme Almada e Policarpo (2016) e Policarpo e Borges (2016), o desempenho da liderança pode influenciar as reações individuais à mudança proposta pela organização, inibindo ou encorajando comportamentos cooperativos ou resistentes, como discutido na seção seguinte.

## **2.2 Desempenho do líder e as reações individuais à mudança organizacional**

Um dos fatores que recentes pesquisas têm demonstrado que influenciam as reações dos indivíduos é o comportamento assumido pela liderança na condução do processo, evidenciando o aparecimento de sentimentos de ansiedade, mecanismos de defesa e, até mesmo, obstruindo a capacidade de adaptação do indivíduo à mudança (OREG; BERSON, 2011; CHOI, 2011; FORD; FORD; POLIN, 2014; MAGSAYSAY; HECHANOVA, 2017). Nesse sentido, o surgimento da resistência depende também da maneira com que as mudanças são gerenciadas, das lideranças, do quanto os indivíduos percebem a mudança como positiva ou negativa, e do quanto eles estão comprometidos com os propósitos da organização (KRUGLANSKI; PIERRO; HIGGINS *et al.*, 2007; OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011; DIAS; BORGES, 2015).

Em uma situação de mudança, de acordo com Almada e Borges (2015), existem possibilidades do surgimento da resistência ativa, manifestada por meio de comportamentos do tipo: redução do ritmo de trabalho, diminuição da qualidade do trabalho propositalmente e até mesmo a sabotagem deliberada. Por outro lado, alguns indivíduos podem cooperar se perceberem que a mudança pode ser benéfica para eles (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011). Assim, a resistência pode assumir desde a aceitação entusiástica

e incondicional até a resistência passiva, não sendo um processo estático, que pode no decorrer de sua implementação tramitar de um lado para outro. Isto porque, para se defender e proteger, o indivíduo pode concordar com a mudança, mas não fazer nada para sua implementação; pode resistir ativamente; pode perceber boas oportunidades e temer não atender às expectativas inerentes aos novos padrões definidos pelas mudanças; e pode até se manter neutro por não possuir uma opinião formada; ou por vontade própria decidir não reagir ao processo de mudança iniciado ou implementado pela organização (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Muitas organizações, segundo Van Dick, Ulrich e Tissington (2006), fracassam na condução de seus processos de mudança porque o comportamento adotado pelos dirigentes está pautado em pressupostos tecnicistas, desconsiderando a influência do fator humano. Ao contrário das expectativas dos empregados, os líderes tendem a usar a coerção, a burocracia, o controle exacerbado para obter a adesão pretendida ao programa de mudança, tal como ocorre na esfera pública. Isto é típico do líder transacional, que tem seu comportamento direcionado para a orientação e o acompanhamento do subordinado, no sentido de distribuir recompensas como medida motivadora, visando atingir metas e objetivos organizacionais (DIAS; BORGES, 2015).

Burns (1978), analisando os líderes políticos, criou a distinção transacional e transformacional para explicar a diferença de comportamento dos líderes. Conforme sua teoria, o líder transacional é aquele que é adepto ao trabalho padronizado, com tarefas orientadas, tendo como foco influenciar e melhorar o desempenho dos indivíduos por meio do método behaviorista de recompensa e punição conforme a resposta comportamental diante do esperado. Porém, foi Bass (1985) que criou a tipologia de liderança transacional, aprimorando sua definição para aquela liderança que realiza a transação (a troca) entre líder e liderado com base no desempenho por meio da recompensa ou disciplina. Além disso, Bass e Avolio (1990) desenvolveram o *Multifactor Leadership Questionnaire* – MQL, um questionário que permite identificar os estilos de liderança (transacional, transformacional e *laissez-faire* do líder), bem como a relação dos estilos com a eficácia e motivação no ambiente de trabalho.

O líder transacional é considerado um negociador capaz de recompensar o indivíduo pelo seu desempenho e, ao mesmo tempo, puni-lo por não atingir alguma meta. Portanto, ele busca estabelecer acordos em troca dos resultados esperados (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012). É uma liderança mais pautada no processo burocrático e com foco na legitimidade, reforçando padrões de trabalho e tarefas orientados para as metas e objetivos definidos. O foco é a eficácia do processo por meio da disciplina do funcionário, entendendo que as recompensas são o grande instrumento dessa gestão (DIAS; BORGES, 2015; 2017).

Assim, no contexto de mudança, os comportamentos típicos desse líder são: i) recompensa contingente, que se refere a uma troca entre líderes e liderados, em que são oferecidas recompensas para o bom desempenho e ameaças para desempenhos ruins; podendo o indivíduo optar em cooperar com a mudança e ser recompensado, ou resistir (passiva ou ativamente) e ser ameaçado com processo disciplinar, por exemplo; ii) a administração por exceção ativa, em que os líderes monitoram os erros e os possíveis boicotes e agem corrigindo esses casos para não se transformarem em resistências ativas ou passivas; e, iii) a administração por exceção passiva, em que os líderes só intervêm quando os procedimentos e normas não estão sendo cumpridos, ou seja, quando ocorre uma indiferença, apatia ou resistência passiva em relação ao processo de mudança (ALMADA; POLICARPO, 2016; POLICARPO; BORGES, 2016). Nesse contexto, a seguinte hipótese é colocada:

**Hipótese 1:** O estilo de liderança transacional influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a mudança organizacional.

Por outro lado, o estilo de liderança transformacional, de acordo com Bass (1985), é caracterizado como um processo em que o líder busca aumentar a sensibilidade dos seus seguidores em relação ao que é certo e importante, para motivá-los além das expectativas. Em situações de mudança, de muita incerteza e volatilidade, é possível perceber a necessidade de se aproximar desses comportamentos de liderança transformacional. Como assumem um estilo mais proativo, e não reativo, esses líderes buscam romper com as tradições, oferecendo caminhos alternativos e soluções inovadoras (OREG; BERSON, 2011). Além

disso, procuram descongelar padrões enrijecidos e institucionalizar novas condutas (DIERENDONCK et al., 2014; DONG et al., 2016; SCHIMITT; DEN HARTOG; BELSCHAK, 2016).

Segundo Neto (2010), os líderes transformacionais também se consideram agentes de mudança, pois são designados para conduzir a organização nos processos de transformação. Eles têm condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade vigente. Bass e Avolio (1997) indicaram que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamento associados a quatro dimensões: 1) a influência idealizada, 2) a motivação inspiradora, 3) o estímulo intelectual e 4) a consideração individualizada.

Num processo de mudança, a influência idealizada pode contribuir para uma reação de cooperação e apoio entusiástico, uma vez que o líder é um modelo para os seus seguidores, pois os incentiva a compartilhar visões e objetivos comuns, fornecendo uma visão clara do processo. A motivação inspiradora, em que o líder busca expressar claramente a importância dos objetivos desejados, comunicando o nível de expectativas em torno dos mesmos, pode levar os indivíduos a reagirem desde a cooperação e apoio entusiástico, passando pela cooperação moderada até a cooperação sob orientação da gerência. Tais reações também podem ocorrer com os comportamentos de estimulação intelectual, na qual o líder desafia seus seguidores na busca de solução de problemas, bem como no comportamento de consideração individualizada, em que os líderes direcionam grande parte do tempo ensinando e treinando seus seguidores de maneira individualizada. Nesse caso, a segunda hipótese da pesquisa é formulada:

**Hipótese 2:** O estilo de liderança transformacional influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança organizacional.

Sobre os estilos de liderança, é preciso considerar a influência da dimensão *laissez-faire*, que é caracterizada pelo comportamento de ausência e anulação do exercício da liderança. Nessa abordagem, a liderança é vista como a carência de eficácia na obtenção de resultados, principalmente pela ausência de objetivos definidos, ao contrário daquilo que acontece nos estilos transformacional e transacional. O líder evita esclarecer expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados, deliberadamente abdicando da tomada de decisões que passam a ser assumidas pelos liderados (BASS; AVOLIO, 1990).

O líder *laissez-faire*, pela sua própria característica de pouca ou nenhuma intervenção nas ações ou decisões de seus liderados, por transferir a autonomia, por evitar expor suas expectativas e resolver conflitos, tende a influenciar comportamentos nos liderados associados à indiferença, à resignação passiva, à apatia e à perda de interesse no trabalho. Essa ausência do exercício de liderança caracteriza-se por uma certa apatia por parte dos líderes face aos problemas, atuando apenas quando os problemas se agravam (BASS; AVOLIO, 1990).

Para Avolio e Bass (2004), a ausência da liderança representa um impacto negativo no desempenho organizacional. É comum que o líder *laissez-faire* seja ausente quando mais se precisa dele, uma vez que a sua postura, de acordo com Castanheira e Costa (2007, p.149), é “evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir e deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer ação”. Com isso, formula-se a terceira hipótese do estudo:

**Hipótese 3:** O estilo de liderança *laissez-faire* influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a mudança organizacional.

Após a formulação das dimensões em cada comportamento de liderança, Avolio e Bass (2004) sugerem ainda, na evolução do modelo, uma combinação das várias orientações da liderança que integram o desempenho da liderança. Uma dessas combinações se refere aos níveis de eficácia do líder, que ocorre à medida que o líder modifica seu comportamento, desde a intervenção por exceção ativa, passando pelo reforço contingente, indo até as áreas da liderança transformacional. Com isso, o líder consegue melhorar progressivamente os resultados obtidos pelos colaboradores e o desempenho final. A outra combinação se refere ao envolvimento do líder na execução das tarefas e na realização dos objetivos planejados. O líder deve ir do reforço contingente, que é o ponto de corte entre decisores passivos e os ativos, e progredir para o restante dos comportamentos transformacionais. Resumindo, o líder mais eficaz é aquele em que

predomina comportamentos típicos da liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da gestão por exceção ativa (INOCÊNCIO, 2013).

A relação entre os estilos de liderança foram denominadas por Avolio e Bass (2004) de comportamento de liderança, ou desempenho de liderança. Isto significa que os líderes que conduzem grupos eficazes, nos quais se leva em conta os interesses individuais e do grupo como um todo, possuem uma capacidade superior de representar eficazmente a equipe em níveis mais elevados de autoridade, conduzindo os seguidores a fazerem mais do que o esperado e a superarem as expectativas. Nesse sentido, além do componente eficácia, os componentes esforço-extra e satisfação dos colaboradores teriam seus níveis elevados, provocando um ambiente de trabalho mais agradável e mais produtivo. Assim, a quarta hipótese é proposta para a pesquisa:

**Hipótese 4:** O desempenho de liderança influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança.

Em um contexto de mudança, um líder que consegue altos níveis de desempenho de seus seguidores e que apresenta correlação forte e positiva entre produtividade e satisfação pode atingir resultados positivos com a mudança. Pelos efeitos produzidos nas capacidades e potencialidades dos indivíduos, existe ainda a possibilidade do líder auxiliar no desenvolvimento de novas lideranças, constituindo um efeito cascata, remetendo à principal característica da liderança transformacional, conforme Avolio e Bass (2004, p.28): o “sucesso de um líder não se mensura somente pelos seus recursos e capacidades, mas também pelo modo como esse líder tem desenvolvido outros líderes transformacionais”.

### 3 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida é **tanto quantitativa quanto qualitativa**, ou seja, utiliza-se da triangulação metodológica. A abordagem quantitativa pressupõe uma caracterização objetiva, uma vez que utiliza critérios bem definidos em relação à amostragem e aos demais processos de análise de dados (COLLINS; HUSSEY, 2005). É também qualitativa, pois respaldada em Creswell (2010), que sugere uma complementação dos instrumentos de coleta e de tratamento de dados, tais como o uso de questionário e de entrevistas. Além disso, é uma pesquisa de natureza explicativa e descritiva.

A população pesquisada para a análise quantitativa é constituída pelos servidores federais ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação (TAEs), nível superior e técnico, das antigas autarquias Bambuí, Ouro Preto, São João Evangelista e das UNED's de Congonhas e Formiga, que participaram do processo de integração para formação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, que atuavam em áreas administrativas e que ainda permanecem ativos, totalizando 66 indivíduos. Esse critério de corte deve-se ao fato desses servidores pertencerem aos setores que sofreram maior influência com o processo de mudança ocorrido na instituição.

Com a consolidação do IFMG, foi criado um modelo próprio de gestão para a execução das ações administrativas e dos recursos orçamentários, com a transferência de atividades para a reitoria, o que implicou na remoção de alguns desses servidores e realocação de outros em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, a população é composta por TAEs que atuavam nos setores de compras e licitação, finanças, contabilidade, tecnologia da informação e gestão de pessoas. A escolha apenas dos servidores lotados nessas áreas também se justificou pelo fato da atividade-fim – ensino, pesquisa e extensão – não ter sofrido diretamente os impactos das transformações oriundas da implementação de um novo modelo de gestão no instituto, posto que as atividades finalísticas permaneceram nos *campi* que originaram o IFMG.

Cabe ressaltar que, durante muitos anos, conforme relatado pelos próprios servidores, por motivos de poucos investimentos na educação profissional por parte do governo federal, os setores administrativos das autarquias da rede de educação profissionalizante trabalhavam com contingente de pessoal reduzido. No caso de Bambuí, eram 18 servidores distribuídos entre as áreas administrativas. No caso de Ouro Preto, 18; em São João Evangelista, 15; em Congonhas, 07 e em Formiga, 08.

Para a realização da pesquisa, o cálculo da amostra foi realizado utilizando-se a fórmula de Barnett (1991), sendo calculado que o tamanho da amostra da pesquisa deveria ser de, no mínimo, 55 indivíduos;

considerando-se 95% de nível de confiança. Entretanto, para confirmação dos dados e também face ao número populacional reduzido, foi realizado o cálculo da análise de poder para confirmar a amostra mínima para testar as hipóteses. Assim, utilizando-se o software *G-Power*®, versão 3.1, atribuindo-se um *power* de 85% e considerando um *effect size* de 0,25, para um erro de 5% e 4 preditores (ou seja, três estilos de liderança e mais os comportamentos de liderança), o tamanho mínimo representativo para testar as hipóteses seria de 54 indivíduos. Foram obtidos 57 questionários válidos, ultrapassando assim o mínimo necessário em todos os cálculos de amostra realizados.

Para a coleta de dados, o método utilizado foi o estudo de caso, sendo realizado no IFMG. Esse método foi escolhido com o objetivo de se conhecer e compreender o fenômeno estudado por meio de um intensivo exame, tanto em amplitude como em profundidade, do contexto estudado (YIN, 2005). O caso em questão se refere à mudança caracterizada pela criação do IFMG a partir da dissolução de cinco outras instituições públicas de ensino citadas anteriormente. O processo teve início com a obrigação legal, provocou remoções, criação de outros campi, centralização de recursos e de comando e até hoje gera reflexos, conforme resultados apresentados nesta pesquisa.

As informações qualitativas foram coletadas por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado. As questões para o roteiro foram embasadas: nos construtos de apoio e cooperação; convívio social; resistência de grupo; experiência anterior; decisão prévia e consistência interna; e no desempenho de liderança. Também se utilizou como base a ideia de planejamento, execução e gestão da mudança para compreender como havia sido o processo. Buscou-se entrevistar servidores que participaram direta ou indiretamente do processo de transformação do IFMG, ocupantes de cargos de direção, bem como aqueles lotados na reitoria, em Belo Horizonte. Ressalta-se que, frequentemente, quem assume cargos de direção nos *campi* são docentes. Dessa forma, na coleta de dados qualitativos, houve a participação docente em termos de gestão do *campus*, e não em termos de sua atuação docente propriamente dita.

Destaca-se que uma das pesquisadoras é servidora docente do IFMG, porém, como não estava ocupando nenhum cargo de direção no período de realização da pesquisa, não fez parte da população da aplicação dos questionários nem da aplicação das entrevistas. Por meio do contato dessa pesquisadora com o Reitor em exercício no período da pesquisa é que foi possível receber autorização para realizá-la.

O processo de entrevistas envolveu pessoas desde a alta administração, entre os quais o reitor, que estava no cargo desde a criação do IFMG, até servidores de nível operacional, para que houvesse informações suficientes para a descrição do caso e também para a análise das hipóteses. No total, foram entrevistadas 15 pessoas, com duração média de 45min cada entrevista. Foram entrevistados: o reitor; um pró-reitor; dois diretores gerais de *campi*; um assessor; um coordenador e dez técnicos administrativos em educação. Os entrevistados foram selecionados por sua relevância e disponibilidade.

Também foram coletados dados qualitativos por meio de análise documental, utilizando-se, principalmente, documentos públicos, tais como: a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008; o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG- PDI 2014 - 2018; o Estatuto do IFMG e o Manual de Gestão Interna do IFMG, ambos aprovados pelo Conselho Superior da instituição em 2009, e documentos disponíveis no site do Ministério da Educação e Cultura - MEC.

Para a coleta de dados quantitativos, foi utilizado o questionário. Para garantir o anonimato dos respondentes, foi criada uma forma de controle que permitisse que os respondentes não fossem identificados. O questionário foi enviado aos respondentes por meio eletrônico – via e-mail, com *link* específico criado por meio do aplicativo do Google Form®, diretamente pelo setor de comunicação do instituto para a população-alvo. Assim, utilizando o *Google Docs*, foi estruturado um questionário contendo três partes, com setenta e sete questões ao todo.

A primeira parte do questionário continha quarenta e cinco questões sobre os estilos de liderança - variando entre nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre -, em que se utilizou como base o *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ, Questionário Multifatorial de Liderança, originalmente desenvolvido e validado por Bass e Avolio (1990). A segunda parte, com vinte e duas questões, foi composta pela Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Mudança, validada por Marques, Borges e Moraes (2011), que avaliam, por meio da escala tipo *Likert* de cinco pontos, o nível de resistência ou aceitação dos



pesquisados em relação à implantação de mudança por meio de questões representativas dos construtos: *aceitação e apoio individual; consistência organizacional; convívio social; decisão prévia; experiência anterior e resistência do grupo*.

A terceira e última parte, com dez questões, contempla os dados pessoais e funcionais dos servidores, sendo tratada com estatística descritiva. Para as outras duas partes do questionário, os dados foram analisados com a utilização do software SPSS (versão 17.0), em que se fez a regressão múltipla para determinar como e em que grau as variáveis dependentes e independentes possuem relação entre si (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2011).

A análise dos dados coletados qualitativamente foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo temática, seguindo as orientações de Bardin (1977) e Minayo (2006). Conforme advoga Minayo (2006), a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos, a fim de atingir uma interpretação mais profunda do fenômeno, ultrapassando o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem. Nesse sentido, a análise de conteúdo buscou relacionar as “estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados” (MINAYO, 2006, p. 308). Assim, as categorias de análise foram traçadas conforme os construtos anteriormente especificados. Para apresentar os trechos das entrevistas de forma mais didática, cada entrevistado é denominado com a letra “E” e o número correspondente à ordem da realização da entrevista, que se deu conforme disponibilidade dos indivíduos. Dessa forma, o primeiro entrevistado será denominado de “E1” e assim sucessivamente.

Para a realização da pesquisa, foram utilizados dois cenários. O primeiro se refere à aplicação dos questionários na população de servidores TAEs que vivenciaram o processo de criação do IFMG e que não ocupam cargos de gestão. E, no segundo cenário, foram entrevistados os servidores que ocupam cargos de gestão e que também vivenciaram a criação do IFMG. Dessa forma, nenhum indivíduo participou mais de uma vez da pesquisa e foi possível abarcar a gestão e operacionalização do processo de mudança. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada com o apoio da instituição em todos os aspectos, considerando a reitoria que perdurou até meados do ano de 2015.

## 4 Resultados

A análise de estatística descritiva dos dados revela que referente à amostra de 57 servidores, 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Quanto à idade, 33% estão na faixa etária acima de 45 anos, 24% entre 41 e 45 anos, 23% entre 31 a 35 anos e 20% na faixa entre 21 a 25 anos. No que tange ao estado civil, a maioria é casado (79%) e possui filhos (42%), e o restante (21%) aglomera o grupo de solteiros, divorciados, separados, viúvos e outros. Desses 57 indivíduos, constatou-se que o nível de escolaridade é elevado, pois 77% possuem especialização completa. A maioria dos servidores é composta por assistentes de administração, cargo de nível médio, sendo 78% com tempo médio de casa entre 6 a 15 anos.

A análise de regressão múltipla foi aplicada para testar as hipóteses da pesquisa. Na análise inicial, os pressupostos de linearidade, de normalidade e de homocedasticidade foram satisfeitos, conforme especifica Hair, Anderson e Tathan (2005). Não foram identificados valores extremos (*outliers*) nem dados ausentes.

Conforme a análise das entrevistas, a maioria dos servidores considera que a criação do IFMG foi algo positivo, pois possibilitou o crescimento em termos quantitativo, estrutural e financeiro para as antigas autarquias, bem como aumentou o poder de barganha junto ao governo federal. Possibilitou também maior visibilidade e maior oportunidade para criação e expansão de cursos e vagas, principalmente no acesso ao ensino superior, ou seja, teve um grande ganho no aspecto social reconhecido pelos servidores. Outro ponto em destaque foi a transparência e o acesso a informações administrativas e financeiras por meio da implantação do planejamento participativo a partir da concepção de um novo modelo de gestão.

A partir do momento que aderimos à criação dos institutos, o governo fez sua parte referente à expansão e investimentos. Crescemos muito e nasceram outros *campus*. Muitas oportunidades para a população (E9).

De maneira sucinta, a análise descritiva dos dados quantitativos aponta que a maioria dos indivíduos acredita que a criação do IFMG não afetou a vida profissional deles (45%). Porém, 40% acreditam que a

criação do IFMG afetou positivamente a vida profissional deles, e apenas 15% acreditam que foram afetados negativamente pela criação do IFMG. Portanto, há uma tendência maior em relação a resultados positivos da mudança realizada. Além disso, a média simples das questões mostra que aproximadamente 40% dos entrevistados apresentaram uma tendência à cooperação no processo, apesar de 55% deles variarem entre a indiferença e a resistência passiva, e de apenas 5% tenderem a uma resistência ativa. Compreende-se, após as análises, que o processo de criação e implantação do modelo de gestão do IFMG foi recebido com neutralidade (em termos de escala tipo Likert) na percepção dos servidores que vivenciaram e que foram afetados pela transformação. De forma geral, o processo não influenciou o comportamento dos indivíduos em termos de cooperação e/ou resistência à mudança.

A partir da exploração do modelo de aceitação e apoio individual à mudança (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011) em termos das análises qualitativa e quantitativa, verificou-se que não é possível afirmar que houve *resistência do grupo* ( $p = 0,917$ ) em relação à mudança empreendida no IFMG, o que também é traduzido na fala de E13, confirmando que, no contexto estudado, não houve resistência do grupo envolvido no processo de mudança, desde o nível operacional até o nível de gestão.

Como na época eu tinha apenas um ano de serviço público, ficava inseguro ouvindo os comentários dos servidores mais experientes, mas com o tempo fui entendendo a proposta e percebendo que a integração tinha um bom potencial para desenvolver a educação tecnológica. (E13)

Também é importante destacar que a *decisão prévia* que pressupõe a escolha de aceitar e cooperar, ou não, com a mudança com base na gestão das informações que o indivíduo faz daquilo que lhe é repassado influencia negativamente ( $B = -0,237$ ,  $p = 0,047$ ) a aceitação e apoio individual à mudança. Isto ficou claro nas entrevistas como sendo um reflexo da falta de apoio do MEC para o processo de criação do instituto. O fato de sentirem que faltavam informações por parte do MEC influenciou negativamente a decisão dos indivíduos em apoiarem a mudança. Porém, como apresentado anteriormente, de forma geral, não houve resistência ao processo. Então, mesmo com a influência negativa, os indivíduos decidiram que não iriam nem cooperar nem resistir.

Fizemos várias reuniões repassando aos servidores as diversas promessas que foram feitas pelas autoridades da SETEC/MEC àquela época. Só promessas. (E6)

Eu sei da forma que me foi colocada. Foi uma decisão do governo de cima para baixo. [...] Então não tinha muito assim... idéia do que viria para frente. Se seria melhor, se seria pior. A gente sabia que ia perder autonomia, mas a gente sabe que o projeto foi uma criação do governo e de forma unilateral, né? (E3)

Os resultados quantitativos de *consistência organizacional*, *convívio social* e *experiência anterior* foram positivos em relação à aceitação e apoio individual à mudança, e as entrevistas retratam como os indivíduos perceberam essa relação. Isto mostra que ter alinhamento entre o que é dito e o que é feito pela instituição é importante para as pessoas aceitarem as novas propostas, conforme foi feito pelos responsáveis institucionais pelo processo no IFMG. Também é importante manter o convívio social que foi construído antes da mudança para que essa aceitação aconteça. No caso estudado, os indivíduos ficaram receosos, porém isso não os posicionou resistentes ao processo, porque muitas das mudanças negativas que as pessoas pensaram que pudesse acontecer, não aconteceram. Por fim, a experiência que as pessoas possuem em relação aos processos de mudança também é crucial para a aceitação e apoio dos indivíduos e, de forma geral, as instituições envolvidas haviam passado por experiências positivas anteriormente, assim como a maioria dos indivíduos.

Procuramos primeiro construir um modelo de forma participativa. Nós convidamos todas as pessoas da área administrativa para que nos ajudassem na construção desse modelo. Ouvimos pessoas, fizemos reuniões em todas as unidades com as equipes técnicas apresentando a proposta e buscando sugestões que pudessem aprimorar o modelo que tava sendo proposto então assim, nós valorizamos naquela ocasião a participação das pessoas na construção do modelo. E os resultados? Acho que conseguimos resultados bastante satisfatórios. Conseguimos de fato pensar no modelo de gestão do IFMG enquanto uma instituição única. [...] A gente conseguiu construir uma metodologia de

planejamento onde os diversos setores da escola por meio da organização em centro de custos pudessem participar da elaboração daquele planejamento. (E1)

Eu senti que as pessoas ficaram meio perdidas. “E agora, como é que vai ser? Pra onde é que a gente vai?” Até a própria sala que a gente tinha montado, organizado, e que as pessoas não tinham interesse de sair de lá, pois queriam ficar ali, foi desmontada. [...] Elas queriam que as outras pessoas viessem pra sala, não que saíssem de lá. [...]. (E3)

No fundo, acreditávamos que a mudança seria boa tal como foi a mudança de escola agrotécnica para CEFET Bambuí. Crescemos muito, muito mesmo, e estava aí mais uma oportunidade para isso. (E9)

Neste estudo, sugere-se que é possível que o estilo de liderança tenha influência no processo de aceitação e apoio individual à mudança, além desses construtos comportamentais. Para tanto, o modelo também foi utilizado para se compreender a influência dos comportamentos do líder na intenção dos funcionários de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Dessa forma realizou-se a regressão da variável *aceitação e apoio individual à mudança* com os estilos de liderança como forma de verificar as hipóteses H1, H2 e H3.

Os resultados da análise quantitativa sugerem que os comportamentos de *liderança transacional* ( $\beta = 0,083$ ,  $p = 0,677$ ), *transformacional* ( $\beta = 0,158$ ,  $p = 0,571$ ) e *laissez-faire* ( $\beta = 0,078$ ,  $p = 0,724$ ) não influenciam diretamente na aceitação à mudança. Portanto, as hipóteses H1, H2 e H3 não foram confirmadas no contexto estudado. Tal fato pode ser explicado pela arquitetura política que foi construída na criação do IFMG. Segundo os relatos das entrevistas, os quais podem elucidar o resultado da análise das hipóteses, as lideranças para a criação do instituto foram definidas em uma negociação política, a fim de contemplar as três autarquias e dar governabilidade ao reitor. O administrador máximo seria definido entre os três diretores gerais dos CEFET's Bambuí e Ouro Preto e também da Agrotécnica de São João Evangelista.

Ocorreram diversas reuniões objetivando a definição da condução da reitoria. Nessas reuniões, discutia-se a definição da sede, a indicação do reitor e pró-reitores que, na primeira composição, tentou-se um equilíbrio, né, com representantes de todas as autarquias. (E10)

A administração tentou pegar pelo menos um de cada *campus* para participar da gestão principal que são os pró-reitores, né. Mas não teve esse trabalho de preparação antes não, de desenvolvimento de liderança. (E5)

[...] construir um modelo de forma coletiva sem uma diretriz, que também foi um problema do MEC, tá, cada instituto. É tanto que, no Brasil, hoje, nós temos diversos modelos de gestão nos institutos. Não houve uma diretriz... e a administrativa por parte do MEC. Nenhuma ação. Então, assim, cada um fez o que quis! (E1)

Diante disso, é possível pensar que a ideia da reforma gerencial do Estado, de trazer para o contexto público as práticas e ações do contexto privado, não se adequou no caso estudado. Segundo Almada e Policarpo (2016), o ideal para uma mudança que gere a criação de uma nova organização deveria ser, teoricamente, o estilo transacional, mas os estilos não influenciaram no caso estudado.

Conforme informações das entrevistas, o diretor de Bambuí manifestou, à época, que não tinha interesse em ser reitor, ficando a escolha a ser feita entre os outros dois diretores. No final, decidiu-se que o diretor escolhido seria de Ouro Preto e que as pró-reitorias e diretorias sistêmicas seriam divididas entre as três autarquias, ficando a de Administração e Planejamento para São João Evangelista, a de Ensino e Extensão para Bambuí e a de Pesquisa para Ouro Preto. A lei de criação dos institutos (11.898/08) e o decreto complementar definiam que somente poderiam ser reitores e pró-reitores os servidores com, pelo menos, cinco anos de serviço público (BRASIL, 2008). Isto fez com que a definição da liderança não fosse pautada na capacidade técnica e liderança, mas que, primeiro, atendesse a prerrogativa de tempo no serviço público. Aliado a isso, estava a disponibilidade para mudança para a capital mineira.

A definição do líder influencia diretamente no desempenho de liderança, já que se relaciona com o estilo adotado (AVOLIO; BASS, 2004). Como explorado teoricamente, acredita-se que o desempenho de liderança influencie no comportamento dos indivíduos (ALMADA; POLICARPO, 2016; POLICARPO;

BORGES, 2016). Dessa forma, a escolha do líder deve levar em consideração as consequências de sua liderança. No contexto estudado, verificou-se na análise quantitativa que o *desempenho de liderança* influencia a *aceitação e apoio individual* ( $p < 0,05$ ), conforme mostra a tabela 1. Nesse sentido, a quarta hipótese proposta, de que *o desempenho da liderança influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança*, foi confirmada.

**Tabela 1** – Resultado da análise de regressão

	Coeficientes não padronizados		Coeficiente padronizados	
	B	Erro	Beta	p-value
(constante)	2,974	0,175		0
Desempenho da Liderança	0,052	0,025	0,275	0,039

Fonte: Dados da Pesquisa

No caso apenas da variável *aceitação individual à mudança*, verificou-se que apenas 5,9% ( $R^2$  ajustado = 0,059) da variância é explicada pelo desempenho de liderança. As análises qualitativas também mostram que o desempenho de liderança influencia na aceitação à mudança.

As pessoas que vieram desde o início [para ocuparem cargos de gestão] entenderam e aderiram ao projeto. Elas chegaram, tiraram a roupa antiga, a capa né, e assumiram o projeto. (E2)

Se não houvesse pessoas com firmeza e persistência, sobretudo nas decisões, não seria possível a implantação. (E11)

Como representação didática, segue o quadro 1, que apresenta uma síntese dos resultados encontrados.

**Quadro 1** – Síntese dos resultados encontrados

Categorias	Resultados quantitativos	Resultados qualitativos
Convívio social	Influência positiva em relação à aceitação e cooperação com a mudança.	O processo de mudança provocou muito temor nos indivíduos e dúvidas em relação ao futuro.
Resistência de grupo	Não houve resistência de grupo.	Os indivíduos percebiam as inseguranças dos colegas, mas não houve um movimento grupal contra o processo e cada um foi buscando seu próprio posicionamento.
Decisão prévia	Influenciou negativamente a aceitação e cooperação com a mudança, mas não chegou a definir um comportamento resistente.	Os indivíduos perceberam que só eram feitas promessas e havia falha e inconsistências nas informações repassadas pelo MEC.
Consistência interna	Influência positiva em relação à aceitação e cooperação com a mudança.	Os indivíduos perceberam que internamente ao Instituto, houve uma consistência entre o que era dito e o que era feito.
Experiência anterior	Influência positiva em relação à aceitação e cooperação com a mudança.	Para definirem seu posicionamento, os indivíduos buscaram apoio em experiências passadas já vivenciadas pelas autarquias que formaram o IFMG.
Aceitação e cooperação	Maior tendência à aceitação e cooperação.	Os servidores viram que, de forma geral, as mudanças seriam benéficas a todos.
Estilos de liderança	Não influenciam no comportamento do indivíduo em relação à mudança	Os líderes foram escolhidos com base em alinhamento político e não com base em competências de gestão. Afirmaram que não houve nenhum trabalho de preparação da liderança.

(continua)

(continuação)

Desempenho de liderança	Influencia no comportamento do indivíduo em relação à mudança	O comportamento dos líderes escolhidos para o processo de criação do IFMG foi direcionador de como os indivíduos perceberam e se comportaram diante do processo. Como a maioria dos líderes apoiaram e viram resultados benéficos na mudança, os liderados também se posicionaram assim.
-------------------------	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Ante o exposto, compreende-se que o desempenho da liderança influencia na *aceitação e cooperação individual* à mudança. Nesse sentido, pode-se dizer que o modelo obteve bons índices de validade para avaliar como o *desempenho da liderança influencia a aceitação e cooperação individual com a mudança*. Conforme os resultados encontrados, pode-se dizer que o comportamento do líder influencia na aceitação e cooperação com a mudança, independente do estilo adotado. No caso do processo de mudança organizacional do IFMG, caracterizado pela imposição dos órgãos superiores da administração pública federal, evidenciou-se que os estilos de liderança em si não afetaram a decisão individual do servidor de cooperar ou resistir à mudança imposta. No entanto, os resultados indicam que a forma como o líder desempenha suas atividades, cujas dimensões são o esforço extra, a eficácia e a satisfação, neste contexto, foi determinante para o servidor se posicionar frente à mudança do IFMG.

## 5 Discussão

Compreende-se, após as análises, que o processo de criação e implantação do modelo de gestão do IFMG (IFMG, 2009b) foi recebido sem alterar o comportamento em termos de cooperação e/ou resistência à mudança na percepção dos servidores que vivenciaram e que foram afetados pela transformação. Essa pesquisa revelou também que, no contexto estudado, tendo em vista a criação do IFMG e implantação do modelo de gestão, a liderança transformacional não influencia positivamente a cooperação e aceitação individual à mudança organizacional. Os estilos de liderança transacional e *laissez faire* também não influenciam negativamente a cooperação e aceitação individual da mudança organizacional. Logo, as hipóteses H1, H2 e H3 não foram confirmadas.

Esses resultados levam ao entendimento de que os estilos de liderança não são fatores influenciadores na decisão individual dos servidores públicos de cooperar ou resistir à mudança, sobretudo quando uma mudança é imposta. Apesar dos muitos estudos realizados, ainda são inúmeras as dificuldades para se definir exatamente os parâmetros influenciadores da liderança transformacional, uma vez que existe uma sobreposição entre as suas próprias dimensões (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) (McCLESKEY, 2014).

Pode-se dizer que, na área pública, a liderança transacional, baseada na legitimidade e autoridade que lhe é conferida formalmente (GOMES; CRUZ, 2007), prática comum na gestão pública conforme Dias e Borges (2015), assim como a ausência de liderança, não interfere no processo de mudança impositiva. Na certeza de que a mudança irá ocorrer, os servidores se apresentam de forma indiferente a esses estilos de liderança. Essa “certeza” da ocorrência da mudança pode ter relação direta com a estrutura de poder que existe no contexto estudado, já que, conforme os relatos das entrevistas, a ordem veio de cima para baixo. As relações de poder que podem se estabelecer no processo de mudança é algo que precisa ser estudado de forma aprofundada em pesquisas futuras, dada toda a complexidade dessa análise, não cabendo discuti-la no escopo desta pesquisa. Seria necessário outro estudo para abordá-la.

Ressalta-se que, no caso estudado, a estruturação ocorreu com a divisão política dos cargos de primeiro, segundo e terceiro escalão, a nomeação não atendeu aos critérios técnicos e também, conforme falas de E1 e E5, foi apresentada a falta de pessoas capacitadas e a ausência de uma ação de desenvolvimento de líderes, que podem ter contribuído para esse resultado (IFMG, 2009a). Conhecer as causas da falta de

percepção dos liderados da participação da liderança no processo de cooperação com a mudança pode ser uma ferramenta importante para se trabalhar melhor o perfil e o treinamento dos futuros gestores da instituição. Entretanto, demandaria outro estudo, mais detalhado.

Por outro lado, confirmando a quarta hipótese, a pesquisa sugere que o desempenho da liderança - cujas dimensões são: o esforço-extra (caracterizado pela capacidade do líder em aumentar a vontade dos outros em tentar com maior afinco), a eficácia na representatividade das demandas dos liderados para os níveis hierárquicos superiores e a satisfação com a liderança (que é o trabalho conduzido de maneira prazerosa) - influencia positivamente a cooperação e aceitação individual à mudança. Esses resultados demonstram que o desempenho da liderança serve como medida de sucesso para o grupo e está baseado no grau de motivação dos subordinados, na atuação do líder junto a outras esferas da organização e, por último, no nível de satisfação dos subordinados diante do líder, conforme discorrido na teoria apresentada por Avolio e Bass (2004).

Do ponto de vista prático, isto quer dizer que o comportamento da liderança, apesar de ter relação com os estilos de liderança, não se estabelece na presença de um estilo específico. Somado a isso, afeta positivamente a aceitação e cooperação individual à mudança, ou seja, quanto melhor o desempenho, maior a cooperação dos servidores, e vice-versa: quanto pior o desempenho da liderança, maior é o nível de resistência do servidor. Melo (2004, p.37) diz que “a tendência comportamental desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem de como o líder se comporta e do que ele faz”. Em síntese, o mais importante na percepção dos servidores federais vivenciadores do processo de mudança do IFMG é a maneira como o líder se comporta e suas atitudes diante das situações de mudança.

Ademais, compreender a relação entre o desempenho de liderança e os estilos de liderança ajuda a entender como a mudança no IFMG foi aceita. Bass (1985) apresenta a liderança transacional e a transformacional como processos distintos, mas não mutuamente excludentes, podendo o mesmo líder pode utilizar diferentes processos em diferentes alturas e diferentes situações. Portanto, considera que os líderes podem ser tanto transformacionais como transacionais. Desse modo, ao longo das análises, pôde-se verificar que as duas orientações de liderança são importantes e necessárias para uma liderança eficaz na administração pública, fato também confirmado por Dias e Borges (2015), que afirmam que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e atitudes às exigências de uma dada situação, ou de um grupo específico.

É importante destacar que o estilo de liderança *laissez-faire* não possui qualquer relação com o esforço-extra, a satisfação e eficácia, que são as dimensões do comportamento de liderança, fato que vai ao encontro daquilo que a teoria apresenta (AVOLIO; BASS, 2004; CASTANHEIRA; COSTA, 2007). O contexto que as autarquias do poder executivo federal vivenciam, de fato, não reforça esse estilo de liderança, uma vez que o líder *laissez-faire* evita o exercício da gestão, a resolução de conflitos, abdicando do poder decisório na maioria das vezes. Pode-se dizer que esse resultado é positivo, do ponto de vista gerencial, pois a ausência de liderança ou apatia gerencial deve ser de fato inexistente no setor público e no privado. Caso contrário, seria necessária uma revisão dos procedimentos de escolha e de desenvolvimento de gestores. Além disso, como os achados nessa pesquisa demonstraram, o mais importante é o comportamento do líder traduzido em seu desempenho na condução de uma situação de mudança, sendo o estilo *laissez-faire* exatamente a ausência na obtenção de resultados. Essa nula relação encontrada reforça mais uma vez os resultados, ou seja, que os construtos (satisfação; esforço-extra; comprometimento com valores, normas e interesses coletivos; relação de confiança; resultado e compromisso) (ROCHA; HONÓRIO, 2015) são importantes para a aceitação da mudança.

Ante o exposto, a pesquisa mostrou uma maior tendência à cooperação (55%) do que à resistência (5%) na mudança que culminou com a criação do Instituto Federal de Minas Gerais, o que se apresenta como um fator positivo para a administração pública. Foi evidenciada também uma ausência de informações precisas em relação à condução do processo de mudança (planejamento e estruturação), principalmente de orientações advindas do Ministério da Educação e Cultura, proponente da mudança. Em um processo de reestruturação como o do IFMG, Almada e Borges (2015) argumentam que a disseminação de informações

auxilia o indivíduo a compreender as dificuldades, limitações e possibilidades das instituições envolvidas, aproximando-o da situação real e minimizando as resistências. As autoras afirmam que, para uma boa condução da mudança, as informações devem ser selecionadas, mas não devem ser eliminadas.

## 6 Conclusão

O presente estudo buscou analisar a influência do desempenho da liderança na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Para atender aos objetivos do estudo, foram definidas hipóteses, subsidiadas na literatura, para cada um desses comportamentos de liderança, relacionando-os, positivamente ou negativamente, com a cooperação dos sujeitos pesquisados. Em linhas gerais, as hipóteses sugerem que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente a cooperação e aceitação da mudança, e que os estilos transacional e *laissez-faire* influenciam negativamente a cooperação e aceitação da mudança organizacional. Finalmente, discutiu-se como o comportamento de liderança influencia a aceitação e cooperação individual da mudança organizacional, resultando na última hipótese formulada. A única hipótese confirmada é a do comportamento de liderança.

Este estudo possui algumas limitações a serem consideradas. A principal delas se refere ao corte transversal que foi necessário, devido à lacuna de tempo entre a ocorrência da mudança e a realização da pesquisa. Se a pesquisa tivesse sido feita acompanhando o processo de criação do IFMG, ter-se-ia outros resultados talvez. Também é uma limitação o fato de não ser possível generalizar os resultados quantitativos para outros Institutos Federais, devido ao tamanho da amostra. O elevado número de questões do questionário também se apresenta como limitação, pois várias questões podem desencadear outras análises e os indivíduos podem ter respondido às questões sem grande atenção com o passar das mesmas.

Com este estudo pretendeu-se trazer contribuições teóricas e práticas, sobretudo acerca do desempenho da liderança, isto é, sobre os resultados da liderança e sua relação com a cooperação e a resistência à mudança no IFMG. Evidenciar a importância da correlação de tal aspecto pode ser um importante aporte deste estudo ao campo, de modo que colabora para o direcionamento de uma área pouco explorada na literatura nacional e que pode ser um ponto de partida para futuras pesquisas na interseção entre liderança e áreação à mudança nas organizações públicas.

Assim que se refere às contribuições práticas desta pesquisa, pode-se mencionar que os resultados apresentados sugerem informações importantes a serem trabalhadas pelos diversos gestores e condutores de mudanças públicas, assim como na área de gestão de pessoas da administração pública federal, em especial àquelas áreas ligadas à rede federal de educação profissional e tecnológica, aos gestores da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (escola de governo do Poder Executivo Federal), que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais, como os do IFMG, inclusive na área de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e gerencial. Acredita-se que com essa pesquisa a gestão pública federal passa a dispor de alguns elementos para melhorar a condução e implementação dos programas de mudança, compreendendo melhor que o desempenho dos líderes é o que mais influencia na aceitação e cooperação com o processo de mudança.

Indica-se a exploração das relações de poder como forma de ter um olhar de diferente ângulo para a questão da liderança em estudos futuros. A princípio, essas relações teriam ligação direta com as relações políticas. Compreender a estrutura organizacional e a estrutura de poder embutida auxiliaria a traçar um direcionamento mais afinado com o contexto público. Dessa forma, a ideia da nova administração pública deveria ser repensada, pois é possível que, no contexto público, as relações de poder se sobreponham a qualquer prática ou ação gerencial. Também seria interessante verificar a influência da dinâmica política nesse processo, já que, como relatado nas entrevistas, o grande direcionador foi o viés político. Nessa análise política, seria interessante explorar a geografia dos cinco Institutos Federais que foram criados em Minas Gerais e a localização dos *campi*. Tudo isso proporcionaria elucidações sobre o comportamento dos indivíduos no contexto da mudança.

## Referências

- ALMADA, L.; BORGES, R. S. G. Resistência à mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015. p.1-17.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V.S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em processo de fusão. **REGE – Revista de Gestão**, [S.l.], v.23, p.10-19, jan./mar. 2016.
- ANDERSON, D.R; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ANEZ, M. E. M.; RAMALHO, M. R. A pesquisa acadêmica no Brasil sobre “gestão da mudança, cultura e estratégia organizacional”: teses de mestrado e doutorado, 1997 a 2003. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 7-15, ago. 2006.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire**: manual and sample set. University of Nebraska and Suny Binghamton. Menlo Park, Califórnia: Mind Gardem, Inc., 2004.
- BANDEIRA, E.L.; ARRUDA, H.R.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.11, n.4, p.86-103, jul./set. 2017.
- BARCELOS, C.L.K.; CALMON, P.C.D.P. A reforma gerencial do orçamento brasileiro: em busca de múltiplos significados. **RAP –Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.48, n.1, p.159-181, jan./fev. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 227 p.
- BARNETT, V. **Sample survey**: principles and methods. London: Arnold, 1991.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, [S.l.], v. 5, n. 14, p.21-27, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Full range leadership development**: manual for the multifactor leadership questionnaire. Redwood City, C. A: Mind Garden, 1997.
- BLONSKI, F. Et al.. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do balanced scorecard na Receita Federal no Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], v.9, n.1, p.15-30, jan./mar. 2017.
- BORGES, R. S. G; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da Mudança Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Minas Gerais , v. 2, n.1, p. 95-113, jan./mar. 2011.
- BOVEY, W.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v.16, n.7, p.534-548, 2001.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- \_\_\_\_\_. Transactional and transforming leadership. In: WREN, J. T. **The leader’s companion**. New York, USA: Free Press: Division of Simon and Schuster,1995. p. 133-137.
- DEL VAL, M. P.; FUENTES, C. M. Resistance to Change: a literature review and empirical study. **Management Decision**, [S.l.], v. 41, n.2, p. 148-155, 2003.



- CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. Lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire*: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In: FINO, C.; SOUSA, J. (ed.). **A escola sob suspeita**. Porto: Edições ASA, 2007. p. 141-154.
- CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, [S.l.], v.50, n.4, p. 479-500, 2011.
- CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. **Organization Studies**, [S.l.], v.27, n.9, p. 1261-87, 2006.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, F. L. **Reforma do Estado e contexto Brasileiro**: uma crítica do paradigma gerencialista. São Paulo: editora da FGV, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 80, n 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.
- \_\_\_\_\_. Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? **RAM – Revista de Administração Makenzie**, São Paulo, v.18, n.2, p.104-129, Mar./Apr.2017.
- DIERENDONCK, D.VAN et al.. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v.25, n.3, p.544-562, Jun. 2014.
- DONG, Y. et al. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v.38, n.3, p.439-458, Mar. 2017.
- FONSECA, F. C. P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaes/FGV, 2008.
- FONSECA, A.M. O.; PORTO, J.B.; BARROSO, A.C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM – Revista de Administração Makenzie**, São Paulo, v.13, n.3, Edição especial, p.122-149, Maio/Jun. 2012.
- FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 33, n.2, p.326-377, 2008.
- FORD, J.D.; FORD, L.; POLIN, B. Leadership in the conduct of organizational change: an integrative view. **Academy of Management Proceedings**, Philadelphia , v. 2014, n.1, p.215-220, Jan. 2014.
- GONZAGA, R.P. et al. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.21, Edição Especial FCG, art.1, p.1-21, abr. 2017.
- HAIR, J. F. et al.. **Análise Multivariada de Dados**.5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationships. New York: Free Press, 1978.
- INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS (IFMG) . **Estatuto Interno**. Belo Horizonte. IFMG, 2009a.
- INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS (IFMG). **Manual de Gestão Interna**. Belo Horizonte: IFMG, 2009b.
- INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS (IFMG). **Plano de Desenvolvimento Institucional: IFMG 2014-2018**. Belo Horizonte: IFMG, 2015.

- INOCÊNCIO, S. A. M. **Estilo(s) de Liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas no ensino secundário da região do Alentejo**. 456 f. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Aberta, Lisboa, 2013
- KIM, T.; HORNING, S.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior; antecedents and the moderating role of time. **Journal of Management**, [S.l.], v. 37, n. 6, p. 1664-1693, Nov. 2011.
- KRUGLANSKI, A.W. et al. "On the move" or "staying put": locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. **Journal of Applied Social Psychology**, [S.l.], v.37, n.6, p. 1305- 1340, 2007.
- KUIPERS, B.S. et al.. The management of change in public organizations: a literature review. **Public Administration**, [S.l.], v.92, n.1, p.1-20, Mar. 2014.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.
- LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**,[S.l.], v. 46, p.501-26, 2005.
- McCLESKEY, J.A. Situation, transformational, and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Study Quarterly**, [S.l.], v.5, n.4, p. 117-130, 2014.
- MAGSAYSAY, J.F.; HECHANOVA, M.R.M. Building an implicit change leadership theory. **Leadership & Organization Development Journal**, [S.l.], v.38, n.6, p.834-848, 2017.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; MORAIS, K. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS, 3., 2011. João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011. p. 1-17.
- MARQUES, A.L. et al.. Relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba,v.18, n.2, art.3, p.161-175, mar./abr.2014.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.S.G.; REIS, I.C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.41-58, jan./fev. 2016.
- \_\_\_\_\_. Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p.8-24, jan./mar.2016.
- MAS, A. Labour unrest and the quality of production: evidence from the construction equipment resale market. **Review of Economic Studies**, *Oxford, Reino Unido*, v.75, n.1, p.229-258, 2008.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico**, Brasília, v. 4, n.2, p.31-60, jul./dez. 2004.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. São Paulo, HUCITEC, 2006.
- NADLER, D. A. The effective management of organizational change. In: LORSCH, J. D. (Ed.). **Handbook of organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987. p. 194–202
- CARVALHO NETO, A. M.. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANTANNA (Orgs). **Liderança:entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 77-94.
- OREG, S; BERSON, Y. Leadership and employee`s reactions to change: the role of leader`s personal attributes and transformational leadership style. **Personal Psychology**,[S.l.], v, 64, p.627-659, 2011.
- OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipient's reaction to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.l.], v. 47, n.4, p. 461-524, 2011.

- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o governo empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence A multidimensional view of attitudes toward organizational change. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 25, n.4, p.783-794, 2000.
- POLICARPO, R.V.S.; BORGES, R.S.G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.16, n.45, out./dez. 2016.
- RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. **Journal of a Public Administration Research and Theory**, v 10, n 2, Tenth Anniversary Issue, p. 447-469, Apr. 2000.
- ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, jan./jun. 2015.
- SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership&Organization Development Journal**, [S.l.], v.32, n.2, p. 190-213, 2011.
- SHIMITT, A.; HARTOG, D.N.D.; BELSCHAK, F.D. Transformational leadership and proactive work behavior: a moderated mediation model including work engagement and job strain. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v.89, n.3, p.588-610, Sep. 2016.
- TEPPER, B. et al.. Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v.0, n.0, p. Oct., 2017. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163>.
- TSOUKAS, H. CHIA, R. On Organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, Catonsville, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.
- VAN DICK, R.; ULRICH, D.; TISSINGTON, P. A Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. **British Journal of Management**, [S.l.], v.17, n.S1, p.S69–S79 , Mar., 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Submetido em:** 03/11/17

**Aprovado em:** 06/03/18