

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

KELLY DE MORAIS

**RESPOSTA INDIVIDUAL A MUDANÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO
COM GESTORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS SUBMETIDOS
À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Belo Horizonte
2013

Kelly de Moraes

RESPOSTA INDIVIDUAL A MUDANÇA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO
COM GESTORES PÚBLICOS DE MINAS GERAIS
SUBMETIDOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

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

Orientador: Antônio Luiz Marques - PhD

Co-orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges - PhD

Belo Horizonte
2013

M827r
2013

Morais, Kelly de, 1983-
Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional [manuscrito] : estudo com gestores públicos de Minas Gerais submetidos à avaliação de desempenho / Kelly de Moraes / 2013.
124 f.: il. tabs.

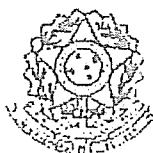
Orientador: Antônio Luiz Marques.
Co-orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 101-112) apêndices e anexos.

1.Comportamento organizacional - Teses.
2.Administração pública - Teses. 3.Pessoal - Avaliação - Teses. I.Marques, Antônio Luiz. II.Borges, Renata Simões Guimarães e. III.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
IV. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/061/2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora KELLY DE MORAIS, REGISTRO Nº 523/2013. No dia 20 de maio de 2013, às 15:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 09 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "Resposta Individual a Mudança e Comprometimento Organizacional: Estudo com Gestores Públicos de Minas Gerais Submetidos à Avaliação de Desempenho Individual", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de maio de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges
Co-orientadora (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Kelly César Martins de Paiva
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
(Faculdade Novos Horizontes/MG)

*Se essa rua, se essa rua fosse minha,
Eu mandava, eu mandava ladrilhar,
Com pedrinhas, com pedrinhas de brilhante,
Só pro meu, só pro meu **Amin** passar...*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo direcionamento e pela força nos momentos difíceis.

Ao querido e amado Amin, meu filho, amigo, grande companheiro e meu mais sincero amor.

Ao meu orientador Professor Antônio Luiz Marques e a minha co-orientadora Professora Renata Simões Guimarães e Borges, pelo apoio, contribuições, críticas e sugestões quando da elaboração desta dissertação.

Ao Professor Allan Claudius e a meus colegas de mestrado, pelas inúmeras contribuições quando da realização do projeto de pesquisa.

A minha família que sempre acreditou e me incentivou a realizar este grande sonho: Elizabeth, Leyr, Ana, Ronaldo, Rosa, Margareth, Camila, Lucas e Claret.

Aos meus queridos amigos Cristiano, Débora e Sabrina, por compreenderem meus momentos de distanciamento, necessários para elaboração deste trabalho.

A Jeferson, Adriano, Flávia e Thiago por acreditarem que eu poderia finalizar esta etapa de minha vida.

A Fernanda Neves, Cristina Torres, Alvimar Tito, Lumena Chaves e Maria Jorge, pela autorização para realização desta pesquisa junto a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar como o comprometimento organizacional influencia a resposta individual a mudança apresentada por gestores estaduais mineiros submetidos a Avaliação de Desempenho Individual. Para alcance do objetivo proposto, realizou-se um *survey* que contou com uma amostra de 366 respondentes. A relação que se estabelece entre o comprometimento e a resposta individual a mudança foi avaliada por meio de uma regressão linear múltipla, em que as dimensões do comprometimento foram consideradas variáveis independentes e a resposta individual a mudança, variável dependente. Todos os pressupostos vinculados a essa ferramenta estatística foram atendidos, o que demonstra ser o modelo de regressão uma alternativa para avaliação da relação que se estabelece entre as variáveis pesquisadas. Com base nos dados obtidos, pode-se concluir que o comprometimento afetivo é o fator que exerce maior impacto na resposta individual a mudança. O comprometimento normativo também se mostrou relevante para a explicação das respostas individuais a mudança. O comprometimento instrumental, por sua vez, mostrou-se não significativo para a explicação do modelo. Tais resultados sugerem que aqueles que têm forte envolvimento emocional e normativo com suas organizações de trabalho tendem a apresentar respostas individuais mais favoráveis ao estabelecimento de mudanças organizacionais propostas. A principal contribuição desta pesquisa remete às implicações de seus resultados para o trabalho daqueles que são os agentes da mudança. O fator afetivo, comumente associado a elemento de difícil articulação na dinâmica organizacional, mostrou-se ser o fator interveniente mais relevante no processo de estabelecimento de respostas individuais favoráveis a mudança. Tal resultado sugere que, em processos de mudança, os vínculos de natureza afetiva desenvolvidos pelos empregados em relação à organização devem ser estimulados e monitorados. Outras contribuições podem ainda ser consideradas. Elas remetem ao esforço inicial, realizado neste estudo, para ampliação da compreensão dos fatores que influenciam as respostas individuais a mudança. Para a literatura da administração pública brasileira, esta pesquisa oferece um ponto de partida para extrapolação do modelo proposto e para inclusão de novas variáveis que influenciam as respostas individuais a mudança.

PALAVRAS-CHAVE: resposta individual a mudança, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify how organizational commitment affects individual response to change presented by state managers underwent Individual Performance Evaluation. To reach the proposed aim we carried out a survey, which involved a sample of 366 respondents. The relationship established between the commitment and the individual response shift was evaluated by multiple linear regression, wherein the dimensions of involvement were considered independent variables and the individual response to change the dependent variable. All assumptions related to this statistical tool were met, which demonstrates that the regression model for an alternative assessment of the relationship that is established between the variables studied. Based on the data obtained, it can be concluded that affective commitment is the factor that has the greatest impact on an individual change. The normative commitment was also relevant for explanation of individual responses to change. The instrumental commitment, in turn, was not significant for the explanation of the model. These results suggest that those who have strong emotional involvement with their legal and labor organizations tend to have individual responses more favorable to the establishment of organizational changes proposed. The main contribution of this research refers to the implications of their findings for the work of those who are the agents of change. The affective factor, commonly associated with difficult articulation element in organizational dynamics, proved to be the most relevant factor intervening in the process of establishing individual responses favorable change. This result suggests that in processes of change, the bonds of affectionate nature developed by employees regarding the organization should be encouraged and monitored. Other contributions can still be seen. They refer to the initial effort, conducted this study to increase understanding of the factors that influence individual responses to change. For the Brazilian public administration literature, this research provides a starting point for extrapolation of the proposed model and the inclusion of new variables that influence individual responses to change.

KEY WORDS: individual response to change, organizational commitment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 Lista de figuras

Figura 1 - Diagrama do processo de mapeamento e de validação das competências dos gestores públicos	56
Figura 2 - Perfil de competências dos gestores públicos.....	57
Figura 3 - Módulos do programa de desenvolvimento para gestores públicos	59

2 Lista de gráficos

Gráfico 1 - Resíduos <i>versus</i> distribuição normal.....	93
Gráfico 2 - Resíduos padronizados <i>versus</i> valores preditos padronizados.....	94

3 Lista de quadros

Quadro 1 - As dimensões da resposta individual a mudança.	34
Quadro 2 - Perspectivas para análise da resposta individual a mudança.....	37
Quadro 3 - Relação entre resistência a mudança e comprometimento organizacional, por fonte.....	49
Quadro 4 - Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	66
Quadro 5 – Critérios para classificação da resposta individual a mudança.....	77
Quadro 6 - Atributos da competência <i>orientação para os resultados</i>	118
Quadro 7 - Atributos da competência <i>visão sistêmica</i>	119
Quadro 8 - Atributos da competência <i>compartilhamento de informações e de conhecimentos</i>	120
Quadro 9 - Atributos da competência <i>liderança de equipes</i>	121
Quadro 10 - Atributos da competência <i>gestão de pessoas</i>	122
Quadro 11 - Atributos da competência <i>competência técnica</i>	123
Quadro 12 - Atributos da competência <i>capacidade inovadora</i>	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos servidores segundo dados demográficos e ocupacionais	70
Tabela 2 – Análise descritiva dos indicadores de resposta individual a mudança	72
Tabela 3 - Médias da resposta global, segundo dados demográficos e ocupacionais	74
Tabela 4 – Teste de comparação de médias de resposta global, por nível hierárquico - ANOVA.....	75
Tabela 5 – Teste <i>post hoc</i> de comparação de médias entre grupos: resposta global <i>versus</i> nível hierárquico – Scheffé.....	75
Tabela 6 – Indicadores de resposta individual a mudança	77
Tabela 7 – Distribuição dos servidores, segundo classificação da resposta individual a mudança.....	79
Tabela 8 – Análise descritiva dos indicadores de comprometimento	80
Tabela 9 - Médias de comprometimento global, segundo dados demográficos e ocupacionais	82
Tabela 10 – Teste de comparação de médias de comprometimento global, por idade - ANOVA.....	83
Tabela 11 – Teste <i>post hoc</i> de comparação de médias entre grupos: comprometimento global <i>versus</i> idade – Scheffé	83
Tabela 12 – Teste de comparação de médias de comprometimento global, por estado civil - ANOVA.....	84
Tabela 13 – Teste <i>post hoc</i> de comparação de médias entre grupos: comprometimento global <i>versus</i> estado civil – Scheffé	84
Tabela 14 – Teste de comparação de médias de comprometimento global, por remuneração - ANOVA.....	84
Tabela 15 – Teste <i>post hoc</i> de comparação de médias entre grupos: comprometimento global <i>versus</i> remuneração – Scheffé	85
Tabela 16 – Critérios para análise do comprometimento	86
Tabela 17 – Indicadores de comprometimento organizacional	87
Tabela 18 – Correlações entre os indicadores de resposta a mudança e os indicadores de comprometimento – Pearson	88
Tabela 19 – Análise de Regressão entre resposta global a mudança e comprometimento global	91
Tabela 20 - Sumário do modelo de regressão entre comprometimento organizacional e resposta global a mudança.....	91
Tabela 21 – Teste da significância do modelo de regressão proposto - ANOVA.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Mudança organizacional.....	18
2.1.1 Mudança organizacional no setor público brasileiro.....	23
2.2 Resposta individual à mudança.....	27
2.2.1 Resposta emocional a mudança.....	29
2.2.2 Resposta cognitiva a mudança.....	31
2.2.3 Resposta comportamental a mudança.....	32
2.3 Perspectivas para análise da resposta individual a mudança: da unidimensionalidade a multidimensionalidade.....	35
2.4 Categorias de análise da resposta individual a mudança: resistência, cooperação e resposta ambivalente.....	39
2.5 Comprometimento organizacional.....	43
2.6 Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional: a interface dos construtos	47
3 CONTEXTO DA PESQUISA: O CHOQUE DE GESTÃO EM MINAS GERAIS.....	50
3.1 Características e objetivos do Choque de Gestão	50
4 METODOLOGIA.....	62
4.1 Caracterização da pesquisa	62
4.2 População e amostra.....	63
4.3 Coleta de dados	67
4.4 Instrumento de coleta de dados.....	64
4.5 Análise de dados	68
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
5.1 Dados demográficos e ocupacionais.....	69
5.2 Análise da resposta individual a mudança.....	71

5.2.1 Dados descritivos.....	71
5.2.2 Resposta individual a mudança <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais	73
5.2.3 Nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente	76
5.3 Análise do comprometimento organizacional.....	79
5.3.1 Dados descritivos.....	80
5.3.2 Comprometimento <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais.....	81
5.3.3 Análise dos indicadores de comprometimento.....	85
5.4 Relações entre comprometimento e resposta individual a mudança.....	87
5.4.1 Correlações entre as variáveis	88
5.4.2 Análise de regressão	90
6. CONCLUSÕES.....	95
6.1 Resultados	95
6.1.1 Conclusões sobre a resposta individual a mudança.....	96
6.1.2 Conclusões sobre o comprometimento organizacional	97
6.1.3 Conclusões sobre o relacionamento que se estabelece entre o comprometimento organizacional e a resposta individual a mudança.....	97
6.2 Limitações da pesquisa.....	99
6.3 Pesquisas futuras	99
6.4 Contribuições da pesquisa	100
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE e ANEXO	113

1 INTRODUÇÃO

A mudança nas organizações constitui um tema que tem sido amplamente discutido e explorado nos estudos organizacionais. O grande interesse por esse assunto pode ser explicado em função das crescentes mudanças pelas quais as organizações passam em todo o mundo e em função da rapidez com a qual as mudanças são propostas e estabelecidas. Conforme destacam Goodman e Loh (2013, p. 242): “organizações estão em um constante estado de mudança”.

No que tange a Administração Pública, vários fatores têm levado governos de todo o mundo a promover mudanças significativas em seu *modus operandi* (OCDE, 2005). No caso brasileiro, as restrições orçamentárias e a necessidade de aumentar a eficácia na aplicação de recursos e a qualidade dos serviços prestados levaram ao estabelecimento de esforços para modernização da gestão pública. Esses esforços, segundo Peci *et al.*, (2008), seguem rumo à substituição da administração pública burocrática (baseada em um modelo rígido, legalista e hierarquizado) por uma administração gerencial, mais orientada para resultados. É nesse cenário que o Governo de Minas implementa, desde 2003, o chamado *Choque de Gestão*, que vem conduzindo a administração pública estatal a grandes mudanças organizacionais.

O Choque de Gestão promoveu mudanças significativas na forma de gerir pessoas no estado de Minas Gerais. Por exemplo, a remuneração percebida pelos profissionais deixou de ser vinculada somente ao tempo de serviço e passou a considerar também a produtividade do servidor, a ser constatada por meio da Avaliação de Desempenho Individual. No caso do gestor, tal ferramenta avaliatória denomina-se Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos. Nela, o gestor é avaliado por meio de uma avaliação qualitativa e uma quantitativa. Na primeira, são verificados os comportamentos esperados de acordo com um perfil de competências pré-determinado. Na avaliação quantitativa, são verificados os resultados obtidos no Acordo de Resultados (MELO, 2010). No que se refere à forma de gerir pessoas no estado, as mudanças implementadas pelo Choque de Gestão ainda não podem ser consideradas bem sucedidas, uma vez que falta apoio e cooperação por parte dos servidores estatais (MARQUES, 2011).

De forma geral, sejam as mudanças promovidas em organizações públicas ou privadas, estudos apontam que a taxa de sucesso de transformações organizacionais planejadas nem sempre atinge o padrão esperado, chegando a menos de 500% (KOTTER, 1995; PORRAS e ROBERTSON, 1983). Estudos mais recentes (McKINSEY and COMPANY, 2006; BURNES, 2004; BEER e NOHRIA, 2000) confirmam esse resultado. Pesquisa global desenvolvida pelo McKinsey Quarterly (McKINSEY and COMPANY, 2006, p. 4) revelou que apenas 6,00% dos pesquisados consideraram que as mudanças implementadas em suas empresas foram completamente bem-sucedidas; e 32% avaliaram as mudanças apenas como “mais bem-sucedidas” (tradução da autora da dissertação). Beer e Nohria (2000) estimaram que cerca de dois terços dos projetos de mudança organizacional falham e Burnes (2004) sugeriu que a taxa de insucesso na implantação de mudanças planejadas é ainda maior.

Na tentativa de explicar o motivo da ocorrência de altas taxas de insucesso em relação à implantação de mudanças organizacionais planejadas, diversas pesquisas foram conduzidas desde a década de 1970 até os dias de hoje. Dentre elas, inclui-se expressivo número de contribuições internacionais (por exemplo: PETTIGREW, 1973; GREENWOOD e HINNINGS, 1996; STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005). Tais pesquisas têm apontado diversos obstáculos a mudança que vão, desde questões políticas e competição entre grupos de trabalho (PETTIGREW, 1973), até questões relacionadas a forças isomórficas geradas pelo ambiente em que as organizações se inserem (GREENWOOD e HINNINGS, 1996). Sobre os esforços que impedem a efetivação da mudança nas organizações, Pettigrew (1973) sugere que os integrantes da chamada *coalizão dominante* podem valer-se de seu poder para impedir a efetivação de mudanças contrárias aos seus interesses, dando início à disputa entre seu grupo e os demais favoráveis à mudança. Greenwood e Hinings (1996), por sua vez, ressaltam que o ambiente também exerce influência no processo de mudança. Segundo os autores, as normas e as regras institucionais compartilhadas por um grupo de organizações – que as levam a se comportar de modo semelhante (isomorfismo) – definem o que é considerado legítimo ou não, o que pode dificultar o processo de mudança e de inovação.

Outras pesquisas (WALDERSEE e GRIFFITHS, 1997; WADDELL e SOHAL, 1998; NUMEROL e ABRAMS, 1994) revelaram que os principais problemas enfrentados pela gerência para a implementação de mudanças eram decorrentes da manifestação, por parte dos empregados, de respostas individuais desfavoráveis a mudança. A resposta individual a

mudança avalia a forma com a qual o indivíduo reage quando submetido a um processo de mudança em sua organização de trabalho. Apresenta três dimensões de análise: a resposta emocional, a resposta cognitiva e a resposta comportamental (PIDERIT, 1999). A resposta emocional avalia o que indivíduo sente em relação a mudança; a resposta cognitiva avalia o que o indivíduo pensa sobre a mudança e, por fim, a resposta comportamental avalia como o indivíduo se comporta em relação a mudança (SZABLA, 2007).

A resposta individual a mudança pode ser classificada em três categorias: resistência, cooperação e resposta ambivalente (PIDERIT, 1999). A resistência é conceituada como o rol de respostas individuais a mudança que são negativas ao longo das três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental (PIDERIT, 2000). De acordo com Waldersee e Griffiths (1997), Waddell e Sohal (1998) e Numerol e Abrams (1994), a resistência pode prejudicar ou, até mesmo, impedir os esforços da mudança. De acordo com Dent e Goldberg (1999), a resistência é considerada uma importante fonte de informações e de *feedback* dos empregados. A cooperação, por sua vez, é conceituada como o rol de respostas individuais a mudança que são positivas ao longo das dimensões emocional, cognitiva e comportamental (PIDERIT, 2000). De acordo com Porras e Robertson (1992), a cooperação com a mudança é elemento propulsor do estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Por fim, as respostas individuais a mudança podem associar-se a manifestações ambivalentes atreladas concomitantemente a reações positivas e negativas em face da mudança (PIDERIT, 2000).

Diversos são os antecedentes da resposta individual a mudança (OREG, 2006). Giangreco e Peccei (2005) citam os benefícios percebidos e a participação nos processos de mudança. Oreg (2006) menciona a personalidade dos indivíduos e o contexto profissional. Cohen e Caspary (2010), Peccei, Giangreco e Sebastiano (2009) e Iverson (1996) citam o comprometimento organizacional. Segundo Visagie e Steyn (2011, p.98), “pesquisas recentes tem apontado que o comprometimento organizacional é um pré-requisito para o alcance de sucesso na implementação de mudanças organizacionais” (p. 98, tradução da autora). Na mesma tônica, Iverson (1996) sugere que o comprometimento organizacional é o segundo determinante mais importante (após a filiação sindical) para a definição das respostas dos empregados em relação aos processos de mudança. Mais especificamente, Lau e Woodman (1995) argumentam que os empregados que têm maiores níveis de comprometimento com suas organizações de trabalho são mais dispostos a aceitar as mudanças, desde que percebam

nela benefícios para si. Guest (1987) sugere que empregados com altos níveis de comprometimento organizacional apresentam maior disposição para realizar esforços que concretizem a mudança e são mais afeitos a apresentarem respostas individuais mais positivas em relação a ela. Por esse motivo, a criação de ações que reforcem o comprometimento organizacional apresentado por empregados tem sido prioridade para profissionais de recursos humanos, sobretudo para aqueles cujas organizações passam ou irão passar por processos de mudança (SWAILES, 2004). Nessa perspectiva, percebe-se a existência de relação positiva entre o comprometimento organizacional e as respostas individuais a mudança (IVERSON, 1996; GUEST, 1987).

Posições contrárias também podem ser encontradas na literatura. Por exemplo: Coyle-Shapiro (1999) investigou o efeito do comprometimento organizacional sobre o envolvimento ativo dos empregados em uma iniciativa de mudança. O autor não encontrou suporte para a ideia de que empregados com mais altos níveis de comprometimento apresentam respostas mais favoráveis a mudança. Resultado similar foi encontrado por Foster (2010). O autor analisou, entre outros elementos, a relação existente entre resistência a mudança e comprometimento com a mudança. Os resultados da pesquisa demonstraram não haver relação significativa entre os construtos.

Diante desses resultados controversos, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual o nível de influencia do comprometimento organizacional sobre a resposta individual a mudança?

Conforme destacam Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), apesar do crescimento do número de artigos publicados no Brasil sobre a temática *mudança organizacional*, há ausência de uma linha de pesquisa nacional sólida cujo interesse seja o entendimento das percepções e das crenças dos indivíduos sobre as mudanças e as consequências destas para os membros das organizações. Especificamente sobre os estudos que abordam o comprometimento e a resposta individual a mudança, Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011,

p. 86) afirmam: “surpreendentemente, todavia, poucos estudos têm de fato investigado os efeitos do comprometimento organizacional sobre as respostas individuais a mudança”. Este trabalho tem o propósito de contribuir para um melhor entendimento sobre a relação que se estabelece entre os construtos *resposta individual a mudança e comprometimento organizacional*.

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa compreende identificar qual o nível de influencia do comprometimento organizacional sobre a resposta individual a mudança.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos compreendem:

- ❖ identificar o nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente de gestores públicos estaduais mineiros submetidos à Avaliação de Desempenho Individual, levando-se em conta as dimensões cognitiva, comportamental e emocional;
- ❖ identificar o nível de comprometimento de gestores públicos estaduais mineiros submetidos à Avaliação de Desempenho Individual, levando-se em consideração as dimensões afetiva, normativa e instrumental;
- ❖ identificar a relação que se estabelece entre as variáveis *resposta individual a mudança e comprometimento organizacional*;

- ❖ identificar a relação que se estabelece entre dados demográficos e ocupacionais e as variáveis *resposta individual a mudança e comprometimento organizacional*.

Para o alcance dos objetivos, foi realizado um *survey* nas entidades que compõem a administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, cujos gestores estão submetidos à Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, além desta introdução. No capítulo 2 serão descritas as principais contribuições teóricas e empíricas sobre os temas *mudança organizacional, mudança organizacional no setor público brasileiro, resposta individual a mudança* e comprometimento organizacional. Nesta seção também serão tecidas considerações sobre as dimensões, as perspectivas e as categorias de análise da resposta individual a mudança e suas relações com o comprometimento organizacional. Serão realizadas, no capítulo 3, considerações sobre o contexto da pesquisa: as características e fases do Choque de Gestão, bem como os principais objetivos do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos. No capítulo 4 serão descritos os procedimentos metodológicos que embasaram a realização da pesquisa. Esta sessão trata dos seguintes temas: caracterização da pesquisa, população, amostra, instrumento e coleta de dados, procedimentos para análise de dados e limitações da pesquisa. Serão apresentados no capítulo 5 os principais resultados coletados. Por fim, a seção 6 apresentará as conclusões deste trabalho, bem como suas limitações, sugestões para futuras pesquisas e as principais contribuições atreladas aos resultados encontrados. As referências bem como o ANEXO A e o APÊNDICE A completam esta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo agrega as principais contribuições sobre os temas *mudança organizacional*, *mudança organizacional no setor público brasileiro*, *resposta individual a mudança* e *comprometimento organizacional*.

Na seção 2.1, serão apresentadas as principais definições sobre o tema *mudança organizacional*, assim como a definição a ser utilizada nesta pesquisa, enfatizando sua natureza multidisciplinar. Serão abordados também os diferentes níveis de análise da mudança organizacional: os níveis micro e o macro. Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, qual seja, identificar a relação existente entre os construtos *comprometimento organizacional* e *resposta individual a mudança*, grande ênfase será dada ao nível micro de análise, isto é, à influência que as mudanças exercem nos indivíduos que compõem a organização. Nesta seção, será enfatizado como esse nível de análise se relaciona ao estudo da resistência a mudança. Para finalizar esta parte do referencial teórico, serão realizadas considerações sobre a mudança organizacional que se estabelece no setor público brasileiro.

Na seção seguinte, 2.2, serão apresentadas as principais considerações teóricas e empíricas sobre o tema *resposta individual a mudança* e sua relação com o conceito de *atitude* proveniente da Psicologia Social. Grande ênfase será dada às dimensões de análise da resposta individual a mudança: dimensão emocional, dimensão cognitiva e dimensão comportamental.

Posteriormente, na seção 2.3, serão discutidas as diferentes perspectivas para análise das respostas individuais a mudança, com indicação da evolução que se verificou nesse campo temático por meio da introdução de uma abordagem multidimensional em contraposição à unidimensional outrora utilizada.

Na seção 2.4 serão discutidas as diferentes categorias de análise utilizadas para classificar as respostas individuais a mudança apresentadas por aqueles que vivenciam processos de transformação em suas organizações de trabalho. São elas: resistência a mudança, cooperação com a mudança e respostas ambivalentes a mudança.

A seção 2.5 trata do tema *comprometimento organizacional*, seu conceito e suas dimensões de análise. Considerações mais minuciosas serão tecidas em relação ao modelo para análise do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997, 1991), uma vez que ele será utilizado nesta pesquisa para operacionalizar a mediação desse fenômeno.

Para encerrar a seção 2, o tópico 2.6 apresentará observações sobre a interface entre os construtos *comprometimento organizacional* e *resposta individual a mudança*. Nele, será discutida a motivação da presente pesquisa, qual seja, investigar a relação entre os construtos.

2.1 Mudança organizacional

Nos últimos anos, a temática mudança organizacional tem sido amplamente discutida em função das crescentes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais pelas quais as organizações passam em todo mundo (GOODMAN e LOH, 2013). Nesse cenário, o debate sobre mudança organizacional tem sido caracterizado por diversidade conceitual, tanto em nível internacional (REES e HASSARD, 2010; Rees, 2008), quanto nacional (BASTOS e SANTOS, 2007; SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009). Para Rees (2008), a diversidade conceitual que cerca o tema se assenta em sua natureza multidisciplinar, e diferentes conceitos abordam diferentes perspectivas desse fenômeno. Diante desse fato, os autores propõem que as pesquisas em *mudança organizacional* não devem considerá-la como uma disciplina isolada, mas como um “[...] um mecanismo integrado que traz consigo ideias e teorias de uma gama de campos acadêmicos” (REES, 2008, p. 2008, p. 87, tradução da autora da dissertação).

A natureza multidimensional do tema *mudança organizacional* pode ser visualizada nas diferentes conceituações desse fenômeno. Araújo (1982), por exemplo, sugere que a mudança organizacional tem implicações sobre os componentes comportamentais, tecnológicos e estratégicos da organização. Na mesma tônica, Nadler *et al.* (1995) afirmam que a mudança impacta diversas partes da organização, entre as quais, estão as pessoas, a estrutura e a cultura. Wood (2009), por sua vez, assinala que a mudança organizacional implica

transformações estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e humanas. Abramson e Lawrence (2001) enfatizam as faces estratégica e administrativa da mudança. Por fim, Lima e Bressan (2003) abordam a mudança organizacional de um ponto de vista abrangente e complexo. Os autores oferecem um amplo conceito de mudança que envolve, tanto alterações planejadas, quanto não planejadas nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura, cultura ou relações com o ambiente) que podem afetar positiva ou negativamente a sustentabilidade da organização. Por abarcar em amplitude a complexidade e a multidisciplinaridade inerentes ao fenômeno, para fins deste estudo, mudança organizacional é

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA e BRESSAN, 2003, p. 25).

A mudança organizacional pode ser classificada em cinco categorias de análise: mudanças estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e mudanças humanas (WOOD, 2009). As mudanças estruturais estão relacionadas a alterações quanto ao organograma da empresa, os cargos, as funções e as tarefas desempenhadas pelos funcionários. As mudanças estratégicas estão relacionadas a ações proativas, ou seja, à capacidade de antecipar oportunidades no mercado, ou a ações reativas, isto é, à capacidade de reagir com flexibilidade às ameaças e às pressões ambientais. As mudanças podem ser também de caráter cultural, quando a organização propõe alterações nos valores, nos princípios e nas crenças administrativas. As mudanças tecnológicas acontecem principalmente quando novos equipamentos, ferramentas ou métodos de trabalho são introduzidos. As mudanças humanas compreendem ações voltadas para modificar a maneira com a qual os funcionários trabalham e interagem.

Em relação aos tipos de mudança, Motta (2001) acrescenta mais uma modalidade à classificação proposta por Wood (2009). Além das mudanças do tipo estratégica, estrutural, tecnológica, humana e cultural, o autor sugere a existência da mudança política. Nesse tipo de mudança, há transformações significativas na estrutura de poder da organização, materializadas em sua redistribuição e / ou na criação de subsídios a outras escolhas de ação.

Considerando a forma com a qual a mudança é desencadeada na organização, Motta (2001) apresenta uma nova tipologia para a mudança organizacional: o incrementalismo e o radicalismo. Na vertente incremental, mudar significa introduzir pequenas alterações no todo ou em partes da organização, de maneira moderada e permanente. Já, na vertente radical, a mudança em curso prima pelo imediatismo e pressupõe uma mudança revolucionária e de impacto nos curto e no longo prazos. Segundo Motta (2001), a implantação de mudanças radicais propõe uma ruptura com o progresso natural das organizações e compreende uma tentativa de reagir à *morte* ou à decadência dos sistemas.

Em função de sua multidisciplinaridade, diversos autores sugerem que o estudo da mudança organizacional deva ser realizado nos diferentes níveis nos quais ela ocorre (SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009; BASTOS e SANTOS, 2007; WOOD, 2009; LAWRENCE, 1954). Lawrence (1954) identificou dois níveis de análise para o estudo da mudança organizacional, quais sejam: o nível técnico e o nível social. Na primeira categoria, o autor incluiu mudanças mensuráveis nas rotinas *físicas* de trabalho; na segunda, mudanças que alterassem de forma significativa os relacionamentos sociais estáveis existentes dentro da organização.

De modo similar, Bastos e Santos (2007) e Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) sugerem que os estudos sobre mudança organizacional devem ser realizados nos níveis micro e macro. As macroanálises focalizam a estrutura, o ambiente e os arranjos institucionais. As microanálises, por sua vez, visam compreender a influência que as mudanças exercem nos indivíduos que compõem a organização, abarcando também questões ligadas às “[...] atitudes individuais frente a mudança” (BASTOS e SANTOS, 2007, p. 34).

Wood (2009) também identificou a existência de dois níveis de análise da mudança organizacional bastante similares aos anteriormente apresentados. Segundo o autor, uma análise esquemática dos estudos sobre mudança organizacional conduz o tema a dois campos de entendimento: a abordagem estrutural, atrelada fortemente aos princípios da escola da administração clássica, e a dimensão comportamental, cujos balizares são elementos da Escola de Relações Humanas.

Em síntese, independentemente da nomenclatura adotada, a existência de dois níveis de análise nos estudos sobre mudança organizacional já foi devidamente reconhecida na literatura. O primeiro nível, mais amplo e, por isso, denominado nessa pesquisa nível macro (BASTOS e SANTOS, 2007; SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009), abarca os estudos sobre as mudanças estruturais, estratégicas e tecnológicas. O segundo nível, nesta pesquisa denominado nível micro (BASTOS e SANTOS, 2007; SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009), abrange as pesquisas sobre a influência das mudanças nos indivíduos e nas redes de relacionamentos por eles desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional. Tendo em vista que a presente pesquisa visa avaliar a relação existente entre os construtos *comprometimento organizacional* e *resposta individual a mudança*, ela enquadra-se no nível micro de análise da mudança organizacional.

Em revisão bibliográfica realizada por Armenakis e Bedeian (1999) foram analisadas as publicações internacionais que versavam sobre o tema *mudança organizacional* nos anos da década de 1990. Os autores concluíram que boa parte das pesquisas na área nesse período focou no nível macro de análise, estudando como os fatores de sucesso e de fracasso afetam a efetividade organizacional, como as organizações têm reagido às mudanças ambientais e quais são as melhores maneiras de implementação de mudanças.

Na última década, entretanto, as publicações internacionais têm reservado um maior espaço para o nível micro de análise, sobretudo aos aspectos concernentes aos processos psicológicos envolvidos na experiência individual atrelada a processos de mudança organizacional (VAN DAM, OREG e SCHYNS, 2008). Por exemplo, Choi (2011) realizou uma revisão de literatura sobre as atitudes dos empregados imersos em processos de mudança organizacional. O autor identificou quatro construtos comumente associados às atitudes dos empregados em situação de mudança: leitura da mudança, comprometimento com a mudança, abertura a mudança e cinismo em relação a mudança. Segundo o autor, leitura da mudança refere-se às impressões individuais sobre a capacidade da organização em realizar a mudança de forma bem-sucedida, à extensão em que a mudança é necessária e aos benefícios que a organização e seus membros podem auferir com a mudança. O comprometimento com a mudança envolve a realização de comportamentos proativos, com o objetivo dar suporte ao sucesso das iniciativas de mudança, e *abertura a mudança* indica a vontade de acomodar e de aceitar a mudança e as afeições positivas em relação às suas potenciais consequências (CHOI, 2011).

Por fim, Choi (2011) destaca ser o cinismo para com a mudança a perda de fé nos líderes da mudança, desencadeada em função de esforços passados de mudança que não foram inteiramente ou claramente bem-sucedidos

Choi (2011) conclui que tais construtos sofrem interferência de variáveis situacionais, tais como cultura organizacional, capacidade organizacional em acomodar a mudança, participação e envolvimento nos processos de decisão ou nos projetos de mudança e compartilhamento de informações sobre a implantação da mudança que nem sempre são levadas em conta em pesquisas sobre o tema. O autor conclui também que os construtos anteriormente enumerados podem mudar de acordo com as experiências individuais sobre a mudança, isto é, as atitudes em relação a mudança estão menos atreladas a traços de personalidade e mais modeladas pelas experiências vividas pelos indivíduos no contexto de trabalho.

Walker, Armenakis e Berneth (2007), por sua vez, estudaram os fatores que influenciam os esforços organizacionais de mudança. Os autores investigaram, de forma integrada, a influência do conteúdo, do contexto, do processo e das diferenças individuais sobre os esforços de mudança organizacional. O conteúdo da mudança refere-se à forma com a qual mudança é implementada. Pode ser classificado como fundamental, em que a mudança altera de forma significativa a organização; incremental, em que a organização move-se passo a passo rumo a um ideal; episódica, em que a mudança é infrequente e intencional; e contínua, em que a mudança é situação constante (WALKER, ARMENAKIS e BERNETH, 2007). A variável *contexto* envolve forças preexistentes no ambiente externo (pressões competitivas, desregulação governamental, legislação e mudanças tecnológicas) e interno (níveis de profissionalismo, atitudes gerenciais em face a mudança, tensões gerenciais e ociosidade de recursos) da organização (WALKER, ARMENAKIS e BERNETH, 2007). A variável *processo* indica as ações tomadas pelos agentes da mudança durante sua implantação (WALKER, ARMENAKIS e BERNETH, 2007). Por fim, as diferenças individuais abarcam a disposição e as características de personalidade que têm o potencial de influenciar as atitudes individuais e os comportamentos dos membros da organização (WALKER, ARMENAKIS e BERNETH, 2007). Os autores concluíram que a variável contexto é mediadora do relacionamento entre os construtos *diferenças individuais*, *processo* e *conteúdo*. Os autores

concluíram também que as variáveis de contexto e de processo são mediadoras do relacionamento entre os construtos *contexto* e *comprometimento*.

No Brasil, Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) realizaram pesquisa bibliográfica sobre o tema mudança organizacional, apenas nas publicações que continham pesquisa empírica do fenômeno nos níveis micro ou individual no período de 1996 a 2007. Segundo os autores, “[...] o nível micro analisa as percepções e crenças dos indivíduos sobre as mudanças e as consequências destas para estes membros das organizações de trabalho” (SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009, p. 33). Os autores concluíram que, apesar do crescimento do número de artigos publicados nessa temática entre 1996 até 2007, há uma ausência de uma linha de pesquisa nacional sólida cujo interesse seja o entendimento dos microfenômenos relacionados às mudanças organizacionais. Esse fato vem trazer maior relevância para a presente pesquisa. Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) concluem o artigo afirmando que a criação de instrumentos que mensurem resposta e adaptação a diferentes tipos de mudança contribuirá para a organização dessa área do conhecimento e permitirá a comparação entre resultados.

Outros temas que abordam os impactos da mudança organizacional no nível micro têm despontado nos cenários internacional e nacional. São eles: comprometimento organizacional (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011), satisfação no trabalho (LAMBERT e HOGAN, 2010) e estresse organizacional (TAVAKOLI, 2011). Para outros autores (WOOD, 2009; KLERING e ANDRADE, 2006; CARBONE, 2000; BEATRIZ e MACHADO DA SILVA, 1999; MATOS, 1998; PENENGO, 1997; SOUZA, 1994), o interesse sobre o tema mudança organizacional estabelece-se em relação à sua ocorrência no setor público brasileiro. Este é o tema da próxima seção.

2.1.1 Mudança organizacional no setor público brasileiro

Na área pública, as organizações também vêm mudando, considerando a necessidade de aumentar a eficácia na aplicação de recursos e de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (COSTA, 2010; OCDE, 2005; OSBORNE e GAEBLER, 1994;

BRESSER-PEREIRA, 1996). As mudanças no setor público vêm se consolidando em todo o mundo e têm por objetivo proporcionar “[...] um serviço público profissional capaz de tomar decisões objetivas, oferecer serviços de qualidade a todos os cidadãos e se encarregar de dar continuidade ao sistema administrativo” (OCDE, 2005, p. 427) independentemente da vontade política do governante do momento.

Analisando o histórico de mudanças que ocorreram no setor público brasileiro, é possível identificar ênfase em transformações estruturais e de procedimentos administrativos (WOOD, 2009). No Brasil, as mudanças no setor público ocorrem, geralmente, por meio da criação ou da supressão de cargos, de órgãos e de procedimentos. Essa limitação e simplicidade do foco de análise levam, geralmente, ao fracasso das mudanças.

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 (BRASIL, 1995, p. 17).

A limitação do foco de análise também repercute quando o tema são as *pessoas*. Souza (1994) afirma que a tradição das reformas administrativas no setor público brasileiro contempla a exclusão do fator humano. A autora argumenta que há “[...] a crença de que, uma vez assinados os documentos formais que enfatizam a mudança, ela, como num passe de mágica, ocorrerá” (SOUZA, 1994, p. 33). E caso as expectativas de mudança não sejam alcançadas, o motivo encontra-se no “[...] despreparo, resistências e inadequações dos subordinados” (SOUZA, 1994, p. 33).

Souza (1994) levanta uma importante questão para o estudo da mudança organizacional no setor público: as reformas no setor público podem ser compreendidas enquanto mudanças organizacionais? Para o autor, a mudança encontra-se sempre atrelada ao processo decisório e se desenvolve a partir de duas perspectivas que devem ser complementares: de um lado a alteração na estrutura; de outro, as modificações de cunho comportamental. Com base nessa premissa, o autor sugere que os desafios no estabelecimento de mudanças organizacionais no setor público se referem à realização de alterações, concomitantemente, na estrutura e no comportamento dos indivíduos.

Matos (1998) apresenta outra discussão relevante para a temática *mudança organizacional no setor público*. Para o autor, há uma grande diferença entre modernização organizacional e modernização administrativa. O primeiro conceito refere-se a um processo complexo que envolve dimensões políticas e educacionais e transformações nas relações de trabalho e de poder, nos custos e nos resultados organizacionais. A modernização administrativa, por sua vez, apresenta-se como uma alternativa limitada para promover alterações na organização somente no campo estrutural. Compreende modificações nas normas, nos procedimentos e na simplificação das rotinas. A partir de tal distinção, Matos (1998) argumenta que a mudança no setor público, seja por reformas ou processos de modernização, só acontecerá de forma efetiva quando observar e colocar em prática os elementos inseridos na modernização organizacional, deixando de lado, assim, alternativas de mudanças meramente administrativas e normativas.

Klering e Andrade (2006) estudaram o fenômeno da inovação no setor público. Segundo os autores, a implantação de mudanças organizacionais efetivas no setor público deve ser amparada na associação entre os conceitos de inovação e de transformação radical. Para os autores, inovação no setor público é definida como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (foco em transparência e em *accountability*) (KLERING e ANDRADE, 2006). Os autores defendem, portanto, a implantação de mudanças radicais no setor público.

Alguns autores enumeraram elementos que dificultam o estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas no setor público. Carboni (2000), por exemplo, elencou seis fatores limitantes. São eles: burocratismo, autoritarismo e centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, a prática do *levar vantagem* e reformismo. O burocratismo refere-se ao excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada e desfocada das necessidades do País e dos cidadãos. O autoritarismo e a centralização englobam a excessiva verticalização da estrutura hierárquica e a demasiada centralização do processo decisório. A aversão aos empreendedores compreende a ausência de comportamentos empreendedores capazes de modificar e de trazer oposição ao modelo vigente. O paternalismo, por sua vez, refere-se ao alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, de cargos e de comissões, dentro da lógica dos interesses dominantes. A prática do *levar vantagem* abarca as ações que têm por objetivo obter

vantagens em relação à coisa pública: nepotismo, apadrinhamento e intermediação de favores e de serviços. Por fim, o reformismo compreende desconsideração dos avanços conquistados pelos antecessores e descontinuidade administrativa.

Outro elemento que dificulta a capacidade de implantação de mudanças no setor público é a cultura organizacional (SCHOMMER, 2003). Segundo Schein (2009), a cultura organizacional pode condicionar o modo de pensar, de sentir e de agir dos trabalhadores. No caso da cultura predominante na gestão pública brasileira, Penengo (1997) ressalta que esta é fortemente baseada no modelo gerencial tradicional, com grande ênfase em estruturas piramidais, clientelismo, autoritarismo, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoas obsoletas e visão antiquada do trabalho do gerente. Com isso, as heranças institucionais do setor público levam ao surgimento de várias crenças em relação ao Estado e à administração pública. As ideias que enfatizam ineficiência, corrupção e interesse pessoal dos servidores em detrimento do bem comum e dos interesses da sociedade civil 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). Esse imaginário pode dificultar a implantação de mudanças e de inovações no setor público e reforçar a resistência dos servidores.

Apesar das dificuldades, percebe-se no Brasil a existência de esforços para modernizar a gestão pública principalmente no âmbito estatal (PECI *et al.*, 2008). Esse esforço segue rumo à substituição da administração pública burocrática (baseada em um modelo rígido, legalista e hierarquizado) por uma administração gerencial, mais orientada para resultados. É nesse cenário que o governo de Minas Gerais implementa, desde 2003, o chamado *Choque de Gestão*, que vem conduzindo a administração pública estatal a grandes mudanças organizacionais.

Durante a implantação do Choque de Gestão, o governo investiu no alinhamento, tanto das organizações, quanto das pessoas aos objetivos estratégicos de governo (CUNHA, 2004). Os idealizadores do Choque de Gestão promoveram mudanças na política de gestão de pessoas, com ênfase nos princípios meritocráticos e nos resultados. Três mudanças na política de gestão de recursos humanos foram implementadas: reestruturação das carreiras,

realinhamento de competência; e implantação da avaliação de desempenho (MARQUES, 2011).

Em relação à avaliação de desempenho, seu resultado é utilizado para fornecer subsídios à política de recursos humanos do estado (SEPLAG, 2007a). Esta ferramenta é utilizada para desenvolver profissionalmente o gestor público, como requisito para o cálculo do Adicional de Desempenho e como quesito para mobilidade na carreira, por meio de promoção e de progressão (MELO, 2010). Se, por um lado, tal mudança pode promover nos servidores reações positivas atreladas a introdução da meritocracia no âmbito da administração pública estadual mineira, por outro, ela pode desencadear reações ou respostas negativas atreladas às inconsistências percebidas em sua metodologia, conforme constatado por Marques (2012), por Marques, Albergaria e Morais (2011), Marques, Borges e Morais (2011a, 2011b). O próximo tópico aborda o tema *resposta individual a mudança*.

2.2 Resposta individual a mudança

Entender as respostas manifestadas pelos empregados em situação de mudança organizacional planejada tem sido uma importante preocupação para muitas organizações (VAM DAM, OREG e SCHYNS, 2008). Rápidas mudanças no ambiente em que a organização se insere e nas tecnologias disponíveis reforçam a necessidade de as organizações continuamente se engajarem em processos de adaptação para absorver as mudanças em constante fluxo. Para o estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas, as organizações dependem da cooperação dos seus empregados (PORRAS e ROBERTSON, 1992), e respostas individuais negativas podem prejudicar ou, até mesmo impedir, os esforços de mudança (WALDERSEE e GRIFFITHS, 1997; WADDELL e SOHAL, 1998; NUMEROL e ABRAMS, 1994).

Para Piderit (2000), a resposta individual a mudança avalia a forma com a qual o indivíduo reage quando submetido a um processo de mudança em sua organização de trabalho. De forma mais abrangente, trata-se de uma atitude individual frente a mudança. De acordo com McDougal (1908, *apud* SZABLA, 2007, p. 76), atitude é um

[...] processo físico-psíquico [...] que só pode ser totalmente descrito em termos de três aspectos característicos de todos os processos mentais: o aspecto cognitivo, o aspecto afetivo e o aspecto *conative*; isto é, cada instância de comportamento instintivo envolve um saber de alguma coisa ou objeto, um sentimento em relação a ele e um esforço em direção ou para longe do objeto.

Em outras palavras, a atitude abarca as reações emocionais, cognitivas e comportamentais apresentadas por indivíduos em relação a um objeto ou a uma situação genérica; enquanto a resposta individual a mudança engloba as reações emocionais, cognitivas e comportamentais apresentadas por indivíduos em relação especificamente a uma mudança organizacional (SZABLA, 2007; PIDERIT, 2000; 1999).

A resposta individual a mudança engloba três dimensões de análise: a dimensão emocional, a dimensão cognitiva e a dimensão comportamental. A dimensão emocional avalia as emoções vivenciadas por indivíduos submetidos a processos de mudança em suas organizações de trabalho (NICOLAIDIS e KATSAROS, 2011; VINCE e BROUSSINE, 1996; ARGYRIS e SCHON, 1974). Tais emoções podem ser de natureza positiva, atrelada a sentimentos de felicidade e animação; ou de natureza negativa, ligada a nervosismo ou a tristeza (PIDERIT, 1999). A dimensão cognitiva, por sua vez, identifica quais são os pensamentos e quais são as crenças manifestadas por indivíduos em face de uma mudança organizacional (WATSON, 1982; ARMENAKIS, HARRIS e MOSSHOLDER, 1993; SILVA e VERGARA, 2003). Esta pode estar relacionada a crenças positivas sobre a mudança, tais como renovadora e progressista; e a pensamentos negativos, como desestabilizadora e perversa (SILVA e VERGARA, 2003). Por fim, a dimensão comportamental avalia os comportamentos apresentados por aqueles que vivenciam mudanças em seus ambientes de trabalho (BOWER e ABOLAFIA, 1995; COACH e FRENCH, 1948; LEWIN, 1947). Essa dimensão pode estar atrelada a comportamentos positivos em face da mudança, tais como dar suporte e ter iniciativa para que a mudança ocorra; e a comportamentos negativos, como se opor e sabotar a mudança (BOVEY e HEDE, 2001).

Piderit (2000) indica que as três dimensões da resposta individual a mudança não são totalmente independentes, isto é, o que as pessoas sentem sobre a mudança influencia o que elas pensam e a forma com a qual se comportam em relação a ela. Todavia, reafirma a autora, tais componentes são distintos uns dos outros e revelam uma diferente faceta acerca das reações de indivíduos expostos a transformações em seus ambientes de trabalho. Nas

próximas seções serão tecidas considerações mais pormenorizadas sobre cada uma dessas dimensões.

2.2.1 Resposta emocional a mudança

A dimensão emocional da resposta individual a mudança avalia “[...] os sentimentos, o humor, as emoções e a atividade do sistema nervoso simpático associados ao objeto da atitude” (EAGLY e CHAIKEN, *apud* PIDERIT, 2000, p. 786). Em outras palavras, a dimensão emocional avalia como o indivíduo se sente em relação a mudança. Dentre os exemplos citados por Piderit (1999), estão as seguintes respostas emocionais positivas a mudança: felicidade, animação, alívio e esperança; e as seguintes respostas emocionais negativas a mudança: tristeza, nervosismo, aborrecimento e espanto. A resposta emocional a mudança pode ainda caracterizar-se enquanto ambivalente, caso um mesmo indivíduo apresente concomitantemente respostas emocionais positivas e negativas frente a mudança (PIDERIT, 1999).

Dentre as manifestações emocionais negativas vividas por indivíduos submetidos a processos de mudança, Coach e French (1948) destacaram a frustração. Em sua teoria preliminar, os autores descreveram as forças que produziam frustração nos empregados e que desencadeavam comportamentos indesejáveis. Vince e Broussine (1996) investigaram as emoções desenvolvidas por gerentes de organizações públicas durante o período de implantação de uma importante mudança relacionada a restrições e a reestruturações financeiras. Eles concluíram que as respostas dos gerentes a mudança são quase sempre emocionalmente paradoxais, em que sentimentos de excitação e de medo são simultaneamente vivenciados por esses profissionais.

Vince e Broussine (1996) trouxeram à tona uma importante questão. Segundo os autores, as dimensões emocionais inexoravelmente atreladas aos processos de mudança têm sido sobrepujadas por estudos que enfatizam excessivamente a racionalidade técnica. Como consequência, as reações emocionais a mudança têm sido apreendidas como elementos menos importantes. Os autores sugerem duas explicações para esse fato: 1. os gerentes são treinados

para pensar e para agir estritamente de forma racional, atribuindo às manifestações emocionais o *status* de irracionais e de elementos difíceis de serem articulados na dinâmica organizacional; 2. as organizações oferecem poucas oportunidades para que os indivíduos compreendam e discutam seus próprios sentimentos em relação a mudança, o que dificulta até mesmo o mapeamento dessas manifestações.

Outros autores (ARGYRIS e SCHON, 1974; NICOLAIDIS e KATSAROS, 2011; OLTRAMARI e PICCININI, 2006; CALDAS e HERNANDEZ, 2001) também destacaram a dimensão emocional envolvida em processos de mudança organizacional. Para Argyris e Schon (1974), a natureza subjacente às respostas individuais a mudança apresenta um forte componente emocional relacionado a ansiedade e a frustração. Os autores acreditam que as emoções negativas associadas a mudança são fortes reforçadores das rotinas de trabalho e, portanto, fortes inibidores da disposição dos indivíduos em aceitar o novo.

Nicolaidis e Katsaros (2011) estudaram a relação entre tolerância a ambiguidade e respostas emocionais a mudança de 70 *CEOS's* submetidos a processos de mudança em suas organizações de trabalho. Como conclusão, os autores encontraram três elementos que caracterizam as respostas emocionais dos gestores investigados: nível de incerteza, excitação (motivo pelo qual alguém se torna ativo) e um sentimento ou reação particular de prazer (atividade mental que tem por objetivo evitar o desprazer e pode ser medida por meio dos polos negativo e positivo da afetividade). Nicolaidis e Katsaros (2011) concluíram também que a satisfação no trabalho pode ser encarada como uma variável crítica de intervenção que aumenta o nível de excitação e que influencia a tolerância à ambiguidade desses profissionais.

Pesquisas nacionais (OLTRAMARI e PICCININI, 2006; SILVA e VERGARA, 2003; CALDAS e HERNANDEZ, 2001) também identificaram reações emocionais negativas manifestadas por indivíduos imersos em processos de mudança. Oltramari e Piccinini (2006) estudaram indústrias têxteis e concluíram que a implementação de mudanças provocou manifestações emocionais relacionadas a ansiedade e a tensão. Caldas e Hernandez (2001) identificaram que um sentimento comumente relacionado a processos de mudanças é a ansiedade. Silva e Vergara (2003) identificaram que os principais sentimentos manifestados por indivíduos submetidos a processos de mudança foram: a ansiedade, o medo, a angústia, a raiva e a nostalgia. Nas palavras das autoras: “[...] a mudança organizacional é,

essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos” (SILVA e VERGARA, 2003, p. 19). Silva e Vergara (2003) concluíram que os indivíduos que apresentavam o maior nível de tranquilidade em relação a mudança foram aqueles que puderam expressar o que sentiam e manifestar suas dúvidas, expectativas e temores.

2.2.2 Resposta cognitiva a mudança

A resposta cognitiva a mudança avalia as “[...] crenças que expressam uma avaliação positiva ou negativa” sobre a mudança (EAGLY e CHAIKE, *apud* PIDERIT, 2000, p. 786). Em outras palavras, essa dimensão avalia o que o indivíduo pensa sobre a mudança a qual está submetido. Por exemplo: a mudança é boa ou ruim, é necessária ou desnecessária? Dentre os exemplos citados por Piderit (1999) estão as seguintes respostas cognitivas positivas a mudança: a mudança melhora a forma com a qual a organização trabalha, é possível ver vantagens na mudança, a mudança aumenta a satisfação no trabalho dentre outras. Quanto às respostas cognitivas negativas a mudança, a autora cita: é possível ver desvantagens na mudança, as desvantagens da mudança superam as vantagens, a mudança não é muito importante dentre outras (PIDERIT, 1999). Piderit (1999) ressalta ainda que as respostas cognitivas a mudança podem ser classificadas como ambivalentes, caso o mesmo indivíduo apresente concomitantemente respostas cognitivas positivas e negativas em face da mudança.

Armenakis, Harris e Mossholder (1993) estudaram as respostas individuais a mudança em termos comportamentais, mas sugerem outra dimensão que precede esse fator: um estado cognitivo que os autores denominaram de *não-prontidão*. Para Madsen, Miller e Jonh (2005), o estado de prontidão indica em que medida o indivíduo está pronto para entender, para acreditar e para apoiar a mudança. O estado de não-prontidão, em contrapartida, indica que os indivíduos não estão prontos ou abertos à aceitação da mudança (ARMENAKIS, HARRIS e MOSSHOLDER, 1993).

Silva e Vergara (2003) também atrelaram a mudança aspectos cognitivos, isto é, avaliaram o que as pessoas pensam sobre a mudança. As autoras, em pesquisa com 75 funcionários de base e de nível gerencial em cinco organizações que vinham passando ou que haviam passado

por grandes processos de mudança, elencaram um rol de atributos atrelados à mudança pelos entrevistados. São eles: 1. atributos positivos: redentora, renovadora, progressista, justiceira, irreverente e reveladora; 2. atributos negativos: perversa, desestabilizadora, volúvel, implacável, frustrante e cruelmente franco.

2.2.3 Resposta comportamental a mudança

A resposta comportamental a mudança reflete “[...] as avaliações individuais sobre o objeto da atitude que são baseadas em comportamentos passados e em intenções futuras de agir” (PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora da dissertação). Em outras palavras, essa dimensão avalia como o indivíduo age ou como ele pretende agir em relação à mudança organizacional a qual está exposto. Dentre os exemplos citados pela autora em sua tese de doutorado estão as seguintes respostas comportamentais positivas manifestadas por indivíduos que se submetem a processos de mudança organizacional: sugerir alternativas para execução da mudança, encorajar outras pessoas a apoiar os esforços da mudança, ajudar a fazer a mudança dar certo, apoiar a implantação da mudança (PIDERIT, 1999). As respostas comportamentais negativas em face da mudança, por sua vez, captam em que medida o indivíduo está intencionado a se opor à implantação da mudança, a sugerir que outras pessoas não participem da implantação da mudança e a tentar modificar a mudança enquanto ela é implementada (PIDERIT, 1999). Piderit (1999) ressalta ainda que as respostas comportamentais a mudança podem ser classificadas como ambivalentes, caso o mesmo indivíduo apresente concomitantemente respostas comportamentais positivas e negativas em face da mudança.

Bovey e Hede (2001) focaram suas análises nos comportamentos manifestados por empregados de nove empresas australianas públicas e privadas que estavam passando por grandes mudanças. Os autores elencaram um rol de comportamentos possíveis diante da mudança, agrupados em duas categorias de análise:

- respostas comportamentais negativas em face da mudança: 1. resistência ativa expressa: opor, argumentar e obstruir; 2. resistência ativa encoberta: minar e dismantelar; 3. resistência

passiva expressa: observar e esperar; 4. resistência passiva encoberta: ignorar, evitar e se retrair;

- respostas comportamentais positivas em face da mudança: 1. apoio ativo expresso: ter iniciativa e *abraçar* a mudança; 2. apoio ativo encoberto: dar suporte e cooperar; 3. apoio passivo ativo: concordar e aceitar; e, por fim, 4. apoio passivo encoberto: ceder e obedecer.

Judson (1991) focalizou em suas pesquisas os aspectos comportamentais negativos em relação a mudança. Segundo o autor, as respostas negativas a mudança podem se manifestar em dois níveis de intensidade: 1. respostas negativas passivas, atreladas à resistência passiva: fazer somente aquilo que for ordenado, não aprender, protestar e trabalhar estritamente segundo as regras; 2. respostas negativas ativas, atreladas à resistência ativa: fazer o menos possível, diminuir o ritmo de trabalho, retraimento pessoal, cometer *erros*, causar danos e praticar a sabotagem deliberada.

As diferentes dimensões da resposta individual a mudança foram sintetizadas no quadro 1. Ressalta-se que, para cada dimensão, estão atreladas respostas individuais positivas, negativas e ambivalentes, conforme classificação proposta por Piderit (2000). Após apresentação do quadro 1, serão tecidas considerações sobre as diferentes perspectivas para análise da resposta individual a mudança, com indicação da evolução que se verificou nesse campo temático com a introdução de uma abordagem multidimensional em contraposição à unidimensional outrora utilizada.

Quadro 1
As dimensões da resposta individual a mudança

dimensões da resposta individual à mudança				
(1) Resposta cognitiva				
Definição	Explicação	Respostas cognitivas positivas	Respostas cognitivas negativas	Respostas cognitivas ambivalentes
“crenças que expressam uma avaliação positiva ou negativa [sobre um objeto da atitude], mais ou menos extremas e que são, ocasionalmente, exatamente neutras quanto ao seu conteúdo de avaliação” (EAGLY e CHAIKEN, 1998 <i>apud</i> PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora)	Essa dimensão avalia o que o indivíduo pensa sobre a mudança (PIDERIT, 2000; OREG, 2006; SZABLA, 2007)	O indivíduo (PIDERIT, 2000): - se importa com a mudança - se importa com as consequências da mudança para seu trabalho diário e para seu departamento - acredita que a mudança aumentará sua satisfação no trabalho - quer fazer parte da mudança	O indivíduo (PIDERIT, 2000): - não se importa com a mudança - não se importa com as consequências da mudança para seu trabalho diário e para seu departamento - não acredita que a mudança aumentará sua satisfação no trabalho - não quer fazer parte da mudança	O indivíduo apresenta simultaneamente respostas individuais cognitivas positivas e negativas. (PIDERIT, 2000). Por exemplo: o indivíduo se importa com as consequências da mudança para seu trabalho ao mesmo tempo em que não quer fazer parte da mudança
(2) Resposta emocional				
Definição	Explicação	Respostas emocionais positivas	Respostas emocionais negativas	Respostas emocionais ambivalentes
“os sentimentos, o humor, as emoções e a atividade do sistema nervoso simpático associados ao objeto da atitude”. (EAGLY e CHAIKEN, 1998 <i>apud</i> PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora)	Essa dimensão avalia o que o indivíduo sente em relação a mudança (PIDERIT, 2000; OREG, 2006; SZABLA, 2007)	O indivíduo se sente (PIDERIT, 2000): - feliz - animado - aliviado - esperançoso	O indivíduo se sente (PIDERIT, 2000): - triste - nervoso - aborrecido - assustado - frustrado	O indivíduo apresenta simultaneamente respostas cognitivas positivas e negativas em face da mudança (PIDERIT, 2000). Por exemplo: o indivíduo sente ao mesmo tempo felicidade e nervosismo em relação a mudança.
(3) Resposta comportamental				
Definição	Explicação	Respostas comportamentais positivas	Respostas comportamentais negativas	Respostas comportamentais ambivalentes
“avaliações individuais sobre o objeto da atitude que são baseadas em comportamentos passados e em intenções futuras de ação” (PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora)	Essa dimensão avalia como o indivíduo se comporta em relação a mudança (PIDERIT, 2000; OREG, 2006; SZABLA, 2007)	O indivíduo (PIDERIT, 2000): - sugere alternativas - encoraja outras pessoas a apoiar a mudança - ajuda a fazer a mudança dar certo - apoia a implantação da mudança	O indivíduo (PIDERIT, 2000): - encoraja outras pessoas a resistir à mudança - se opõe à implantação da mudança - sugere a outras pessoas que não participem da implantação da mudança - tenta mudar a mudança enquanto ela é implementada	O indivíduo apresenta simultaneamente respostas comportamentais positivas e negativas em face da mudança (PIDERIT, 2000). Por exemplo: o indivíduo encoraja outras pessoas a apoiar a mudança ao mesmo tempo em que tenta mudar a mudança enquanto ela é executada

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

2.3 Perspectivas para análise da resposta individual a mudança: da unidimensionalidade a multidimensionalidade

Em revisão de literatura, Piderit (2000) identificou que grande parte das pesquisas empíricas desenvolvidas até então na temática *resposta individual a mudança* tem-se valido de apenas uma de suas dimensões de análise. Alguns autores (BOWER e ABOLAFIA, 1995; LEWIN, 1947) captaram apenas as respostas individuais comportamentais a mudança; outros (VINCE e BROUSSINE, 1996; ARGYRIS e SCHON, 1974) apenas as respostas individuais emocionais a mudança; e há ainda aqueles (WATSON, 1982; ARMENAKIS, HARRIS e MOSSHOLDER, 1993) que avaliaram apenas as respostas individuais cognitivas a mudança. Tais pesquisas foram classificadas por Piderit (1999) enquanto *estudos unidimensionais*. Para a autora, a ênfase, ora nas manifestações comportamentais, ora emocionais e ora cognitivas da resposta individual a mudança valem-se do pressuposto de que esta é um fenômeno unidimensional, quando, na verdade, é multidimensional (SZABLA, 2007; OREG, 2006; PIDERIT, 2000). Como resultado dessa simplificação, Piderit (2000) sustenta que muitas pesquisas definem a resposta individual a mudança inconsistentemente, estudando-a de forma incompleta.

Além dos estudos unidimensionais, é possível identificar na literatura esforços empreendidos para avaliação bidimensional da resposta individual a mudança. Por exemplo: Coach e French (1948) indicaram que sentimentos negativos como a frustração levam os empregados a apresentarem comportamentos desfavoráveis a mudança. Armenakis, Harris e Mossholder (1993) sugerem que crenças e pensamentos negativos sobre a mudança levam indivíduos a apresentarem comportamentos contra a efetivação da mudança. Apesar de indicarem que sentimentos ou pensamentos podem influenciar a forma com a qual o indivíduo se comporta frente a mudança, Coach e French (1948) e Armenakis, Harris e Mossholder (1993) avaliaram e mensuram apenas as manifestações individuais em nível comportamental, sendo as demais dimensões consideradas enquanto elementos secundários de análise (SZABLA, 2007). Esforços mais concretos para o estudo bidimensional da resposta individual a mudança foram realizados por Silva e Vergara (2003). As autoras avaliaram os pensamentos e as emoções de profissionais atuantes em cinco organizações cariocas inseridas em importantes contextos de mudança.

Em contraposição aos estudos unidimensionais e bidimensionais, Piderit (1999) defende a utilização de um enfoque integrado e multidimensional para estudo da resposta individual a mudança. Tal perspectiva considera simultaneamente as reações emocionais, cognitivas e comportamentais de indivíduos submetidos a processos de transformação em suas organizações de trabalho. Essa perspectiva é defendida por outros autores, tais como Oreg (2006) e Szabla (2007). Szabla (2007) estudou como a percepção de estilo de liderança dos líderes da mudança influencia as reações individuais a mudança. Três estratégias de liderança foram pesquisadas: 1. racional-empírica – líderes eram vistos como *experts* focados na lógica e nos fatos; 2. normativa-reeducativa – líderes eram percebidos como colaborativos e envolviam os empregados nas decisões; 3. coercitiva-impositiva – líderes simplesmente usavam seu poder de posição para impor as mudanças. Oreg (2006), por sua vez, analisou a relação entre os componentes da resistência (emoção, comportamento e cognição) e os seguintes construtos: personalidade dos indivíduos, contexto de trabalho, satisfação no trabalho, intenção em pedir demissão e comprometimento.

Pelas considerações acima tecidas, percebe-se uma evolução no estudo do tema *resposta individual a mudança*. Observa-se a passagem de uma abordagem unidimensional, passando por estudos de natureza bidimensional, para uma perspectiva multidimensional. Para Oreg (2006), o grande ganho obtido nessa trajetória refere-se à possibilidade de identificação de diferentes formas de se *rejeitar* uma mudança, isto é, pode-se rejeitá-la em nível emocional, em nível cognitivo e ainda em nível comportamental. Para cada um desses *tipos* de rejeição, diferentes formas de atuação gerencial se fazem necessárias a fim de possibilitar o *feedback* indispensável para correção de inconsistências percebidas no processo de mudança e/ou a fim de garantir a cooperação dos envolvidos (OREG, 2006).

O quadro 2 apresenta maiores detalhes sobre os estudos unidimensionais, bidimensionais e multidimensionais desenvolvidos para estudo da resposta individual a mudança. Em seguida, serão mostradas as diferentes categorias de análise dessa variável, quais sejam, a resistência a mudança, a cooperação com a mudança e as respostas ambivalentes a mudança.

Quadro 2
Perspectivas para análise da resposta individual a mudança

Perspectiva para análise das respostas individuais a mudança	Dimensão considerada	Fonte	Lócus da pesquisa	Mudança analisada	Manifestações atreladas	Principais conclusões
Unidimensional	Comportamental	Pececi, Giangreco e Sebastiano, 2011	Companhia Elétrica Italiana. Pesquisa realizada com gerentes intermediários	Processo de reestruturação que culminou na privatização parcial da companhia	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar o mínimo possível; - não implementar a mudança segundo os padrões requerido - não se esforçar para que os subordinados entendessem e aceitassem as mudanças - não cooperar e não promover as iniciativas de mudança 	<p>Práticas que causem aumento no comprometimento organizacional não são substituídas do coletivo</p> <p>gerenciamento da mudança para o alcance de resultados positivo. Apesar disso, no gerenciamento da mudança, o monitoramento do comprometimento organizacional deve ser realizado pelas organizações</p> <p>Os mecanismos mal-adaptativos de defesa (projeção, <i>acting out</i>, isolamento, dissociação e negação) foram positivamente correlacionados com a dimensão comportamental da resistência. O mecanismo adaptativo de defesa <i>humor</i> foi negativamente associado com a dimensão comportamental da resistência</p>
		Bovey e Hede, 2000	Nove organizações: corporações governamentais e agências, departamentos governamentais estaduais e agências, governos locais, e grandes organizações privadas na Austrália	Reestruturações e realinhamento de departamentos / divisões, ou reorganização de sistemas e procedimentos ou introdução de novos processos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - opor, argumentar, obstruir - minar, desmantejar, observar, esperar, ignorar, evitar e se retirar 	<p>As respostas dos gerentes às mudanças são quase sempre emocionalmente paradoxais</p> <p>A satisfação no trabalho pode ser encarada como uma variável crítica de intervenção que aumento o nível de excitação e que influencia a tolerância a ambiguidade dos profissionais pesquisados</p>
Unidimensional	Emocional	Vince e Broussine, 1996	Organização pública	Restrições e reestruturações financeiras	Sentimentos de excitação e de medo foram simultaneamente vividos pelos gestores submetidos à mudança em questão	<p>As respostas dos gerentes às mudanças são quase sempre emocionalmente paradoxais</p> <p>A satisfação no trabalho pode ser encarada como uma variável crítica de intervenção que aumento o nível de excitação e que influencia a tolerância a ambiguidade dos profissionais pesquisados</p>
		Nicolaidis e Katsaros (2011)	Empresas de TI na Grécia	Mudanças no ambiente de negócios em tecnologia	Três fatores caracterizam as atitudes emocionais dos gerentes durante a mudança organizacional: nível de incerteza, excitação e um sentimento ou reação particular de prazer	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Quadro 2
Perspectivas para análise da resposta individual a mudança (continuação)

Perspectiva para análise das respostas individuais a mudança	Dimensão considerada	Fonte	Lócus da pesquisa	Mudança analisada	Manifestações atreladas	Principais conclusões
Bidimensional	Cognitiva e emocional	Silva e Vergara, 2003	Cinco organizações cariocas: 1) fundação privada 2) empresa estatal do setor financeiro 3) empresa concessionária de serviços urbanos 4) órgão de fiscalização da administração pública municipal 5) empresa multinacional do ramo farmacêutico	Cinco mudanças (respectivamente): 1) modificação na estratégia 2) modificação na estratégia 3) privatização 4) nova filosofia de gestão e novo modelo de relações com o contribuinte 5) processo de fusão	Os indivíduos atrelaram à mudança os seguintes atributos: redentora, perversa, renovadora, progressista, desafiadora, desestabilizadora, volúvel, implacável, frustrante, irreverente dissimulada, justiceira, reveladora e cruelmente franca. Quanto a dimensão emocional, a ansiedade, o medo, a angústia, a raiva e a nostalgia foram os principais sentimentos manifestados pelos indivíduos submetidos aos processos de mudança analisados.	Indivíduos que tinham o maior nível de tranquilidade em relação à mudança foram aqueles que puderam expressar o que sentiam e manifestar suas dúvidas, expectativas e temores
Multidimensional	Simultaneamente as dimensões cognitiva, emocional e comportamental	OREG, 2006	Empresa que opera na indústria de defesa. Oitocentos empregados foram entrevistados	Fusão de duas unidades centrais da organização, o que ocasionou mudanças significativas na estrutura e na forma de trabalhar dos empregados	O componente afetivo da resistência é negativamente relacionado com a satisfação no trabalho; o componente comportamental é positivamente relacionado com a intenção em pedir demissão; e o componente cognitivo é negativamente relacionado com o comprometimento	Alguns empregados são mais afetos a experiências emocionais negativas e a agir contra os esforços da mudança em função de seus traços de personalidade, independentemente da natureza particular da mudança
		SZABLA, 2007	Governo de Estado na região centro-oeste dos Estados Unidos	Implantação de um novo processo eletrônico de avaliação de desempenho para servidores públicos nos Estados Unidos	Os três componentes da resistência a mudança são de fato distintos entre si e apresentam forte correlação	Percepção de estratégia normativa-reeducativa: empregados apresentam nível mais elevado de crenças, de emoções e de comportamentos frente a mudança. Percepção de estratégia coercitiva-impositiva: empregados manifestavam raiva e frustração. Percepção de estratégia racional-empírica: crenças, emoções e comportamentos positivos

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

2.4 Categorias de análise da resposta individual a mudança: resistência, cooperação e resposta ambivalente

De acordo com Piderit (1999), as respostas individuais a mudança podem ser classificadas em três categorias de análise: 1. resistência a mudança, 2. cooperação com a mudança e 3. respostas ambivalentes a mudança. A resistência a mudança é conceituada como “o rol de respostas [individuais] a mudança que são negativas ao longo das três dimensões [emocional, cognitiva e comportamental]” (PIDERIT, 2000, p. 783, tradução da autora da dissertação). Nessa perspectiva, portanto, torna-se resistente a mudança somente aqueles indivíduos que apresentam, simultaneamente, emoções, cognições e comportamentos negativos em face da mudança.

Os estudos seminais sobre resistência a mudança remetem aos trabalhos desenvolvidos por Lewin (1947) e por French e Coach (1948). Para Lewin (1947), as organizações poderiam ser consideradas sistemas em equilíbrio quase estacionário, sujeitos a forças opostas de mesma intensidade que manteriam a organização em equilíbrio ao longo do tempo. Esse equilíbrio se manifestaria via manutenção do *status quo*, isto é, por meio da equidade entre as barreiras que impediam a mudança organizacional de se manifestar e as forças que favoreciam sua ocorrência. Essas forças, todavia, poderiam apresentar flutuações ao redor de um determinado nível. Durante os períodos de flutuação, quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar, a mudança organizacional teria se desencadeado. Assim, resistência a mudança seria o resultado da oposição às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1947). Ressalta-se que, para Lewin (1947), a resistência a mudança é um fenômeno sistêmico, podendo estar presente, tanto nos indivíduos, quanto em qualquer outro componente da organização. Segundo o autor, por exemplo, a resistência a mudança pode estar manifestada em regras anacrônicas ou em equipamentos ultrapassados que dificultam o processo de mudança e de inovação.

Coach e French, sendo citados por Ijaz e Vitalis (2011), publicaram um dos primeiros estudos empíricos sobre resistência a mudança no campo organizacional. Os autores conduziram uma pesquisa em uma empresa do setor têxtil nos Estados Unidos e visaram

responder às seguintes perguntas: 1. por que as pessoas resistem a mudança de forma tão intensa?; e 2. o que pode ser feito para superar a resistência? Coach e French (1948) focaram seus estudos na identificação dos comportamentos indesejados que empregados manifestam como resposta às mudanças organizacionais as quais estão expostos. Os autores conceituaram resistência a mudança como “[...] uma combinação de reações individuais à frustração que apresenta forte influencia de forças induzidas pelos grupos de trabalho” (COACH e FRENCH, 1948, p. 521, tradução da autora da dissertação). Dentre outros resultados, os autores concluíram que indivíduos autorizados a participar do planejamento e do desenvolvimento dos processos de mudança apresentam menores níveis de resistência em comparação aos empregados que não obtenham tal autorização. Como forma de diminuir a resistência manifestada pelos empregados, os autores acreditavam ser imprescindível a criação, pelos líderes da mudança, de grupos de discussão para debater a necessidade de mudança e para solicitar o envolvimento dos empregados no seu planejamento e na sua operacionalização.

Os estudos de Coach e French (1948) generalizaram um sólido corpo teórico acerca dos efeitos da participação dos empregados nas decisões organizacionais (PIDERIT, 2000; DENT e GOLDBERG, 1999). Posteriormente, Lines (2004) confirmou os achados de Coach e French (1948). O autor, em pesquisa realizada em uma empresa de telecomunicações, encontrou uma forte relação positiva entre participação no processo de mudança e sucesso da mudança e do comprometimento organizacional. Forte relação negativa foi identificada entre participação no processo de mudança e resistência.

Desde a década de 1940, com a publicação dos trabalhos seminais de Lewin e French e Coach sobre resistência a mudança, pesquisadores em *managerial psychology* têm estendido, criticado, modificado e re-conceituado o entendimento sobre o fenômeno da resistência a mudança (LAUMER, 2011). Ainda assim, destacam Ford, Ford e D’Amélio, (2008, p. 362): “[...] é tempo de expandir nosso entendimento sobre resistência a mudança” (tradução da autora da dissertação). Os autores sugerem ser necessário o estabelecimento de uma transição na forma de se *olhar* esse fenômeno organizacional, por meio do abandono de uma abordagem negativa (a resistência deve ser eliminada da vida organizacional) e da aceitação de uma perspectiva positiva (a resistência pode ser uma importante fonte de informação e de *feedback* dos empregados).

Parte das pesquisas empreendidas sobre *resistência a mudança* assume a pressuposição de que este é um fenômeno negativo que deve ser eliminado da vida organizacional (LEWIN, 1974; COACH e FRENCH, 1948). Estudos recentes colocam novo enfoque sobre essa questão (PIDERIT, 2000; FORD, FORD e D'AMELIO, 2008; FORD e FORD, 2009; HERNANDEZ e CALDAS, 2001; OREG, 2006). Piderit (2000) sugere que grande parte dos estudos sobre o tema *resistência a mudança* tem negligenciado as intenções potencialmente positivas por trás desse fenômeno organizacional. A autora argumenta: “[...] o que para alguns pode ser percebido como oposição desrespeitosa ou infundada pode também ser motivado por princípios éticos individuais, ou pelo desejo de proteger os maiores interesses da organização” (PIDERIT, 2000, p.785, tradução da autora da dissertação).

Ford e Ford (2009) e Ford, Ford e D'Amelio (2008) sugerem que a resistência pode ser entendida como uma importante fonte de informação e de *feedback* dos empregados. Para os autores, a resistência “[...] pode ser uma importante fonte de informação para o aumento da qualidade e da clareza dos objetivos e das estratégias da mudança. E, corretamente utilizada, pode aumentar as chances de implementação bem-sucedida da mudança” (FORD e FORD, 2009, p. 103, tradução da autora da dissertação). De modo similar, a resistência pode aumentar a qualidade das decisões gerenciais (KNOWLES e LINN, 2004), ao pressionar os agentes da mudança a modificar seus parâmetros a fim de torná-la mais compatível com o ambiente de trabalho (HERNANDEZ e CALDAS, 2001). Para Oreg (2006), a resistência pode ser benéfica quando evita ações inescrupulosas.

Na mesma tônica, Dent e Goldberg (1999) sugerem que as pessoas nem sempre resistem à mudança em si, mas às consequências negativas que acreditam que ela irá ocasionar, como, por exemplo, a perda do emprego. Valendo-se da ideia de que a resistência é um fenômeno sistêmico (LEWIN, 1947), Dent e Goldberg (1999) ressaltam que a sua causa pode estar atrelada a formas ineficazes de gerenciamento da mudança e também à violação do contrato psicológico firmado entre empregado e empregador. Assim sendo, os autores sugerem que a expressão *resistência a mudança* tem sido indiscriminadamente utilizado como uma forma de encobrir as razões legítimas dos empregados que os levam a se opor a mudança.

Em contraposição à resistência a mudança está a cooperação. A cooperação com a mudança é conceituada como “o rol de respostas que são positivas ao longo das três dimensões [emocional, cognitiva e comportamental]” (PIDERIT, 2000, p. 783, tradução da autora da dissertação). Por meio dessa perspectiva, portanto, aqueles que cooperam com a mudança apresentam, simultaneamente, emoções, cognições e comportamentos positivos em face da mudança. Para Porras e Robertson (1992), o estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas passa, inexoravelmente, pela manifestação, por parte dos envolvidos na mudança, de reações de cooperação. Na mesma tônica, Judson (1980) argumenta que a cooperação com a mudança implica a adoção, por parte dos empregados, de esforços que possam concretizar a transformação organizacional proposta.

Marques (2012) avaliou o nível de cooperação de servidores do estado de Minas Gerais em relação à implantação de uma importante mudança organizacional: a Avaliação de Desempenho Individual, instrumento utilizado para mobilidade na carreira e para concessão de adicionais pecuniários à remuneração de servidores. Nesse caso, a cooperação com a mudança foi avaliada por meio de cinco variáveis: indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência da Avaliação de Desempenho Individual, pressão do grupo e experiência anterior com Avaliação de Desempenho Individual. O autor verificou que 37% dos servidores manifestam cooperação com a implantação da Avaliação de Desempenho; e 63,00% apresentam resistência a ela. Como conclusão, o autor destaca que cabe ao Estado estabelecer estratégias que reconheçam as causas dos baixos níveis de cooperação a essa ferramenta de gestão.

Piderit (1999) identificou que grande parte das pesquisas desenvolvidas na temática resposta individual a mudança tem sido caracterizada pela dicotomia cooperação-resistência. Em outras palavras, tais estudos valem-se do pressuposto de que o indivíduo ou coopera com a mudança ou resiste a ela; não havendo, portanto, possibilidade para manifestações de respostas ambivalentes. A resposta ambivalente a mudança é apresentada por aqueles que manifestam, simultaneamente, sentimentos, pensamentos e comportamentos negativos e positivos frente à mudança organizacional à qual estão expostos (PIDERIT, 1999). Por exemplo: indivíduos podem considerar a mudança como benéfica (dimensão cognitiva positiva) ao mesmo tempo em que se sentem ansiosos e nervosos diante dela (dimensão emocional negativa). Neste caso, o indivíduo não manifesta nem cooperação nem resistência a mudança e, sim, uma resposta

ambivalente. Piderit (2000) sustenta ainda que as respostas ambivalentes a mudança prevalecem sobre as demais categorias (resistência e cooperação).

O reconhecimento da existência de respostas ambivalentes a mudança possibilita a identificação e o estudo de uma gama maior de possíveis reações manifestadas por indivíduos submetidos a processos de transformação em suas organizações de trabalho. Tais reações, salienta-se, extrapolam o binômio resistência *versus* cooperação. Conforme argumenta Oreg (2006, p. 97), deve-se considerar “[...] a ambivalência envolvida na maioria das respostas à mudança organizacional, ao invés de nos limitarmos a uma visão dicotômica de resistência *versus* cooperação” (tradução do autora da dissertação).

Uma vez delimitado o arcabouço teórico sobre o tema *resposta individual a mudança*, passa-se abaixo às considerações sobre o construto *comprometimento organizacional*.

2.5 Comprometimento organizacional

Desde 1960, pesquisadores reconhecem a importância de monitorar os níveis de comprometimento organizacional apresentado pelos empregados a fim de se alcançar as metas e os objetivos organizacionais planejados (KELL e MOTOWIDLO, 2012). Desde esta década, todavia, diversas definições e interpretações para a expressão *comprometimento organizacional* surgiram na literatura especializada (MADSEN, MILLER e JONH, 2005). Dentre essas diversas definições, pode-se citar as considerações tecidas por Porter *et al.* (1976), por Monday, Porter e Steers (1982) e por Bastos (1995). Para Porter *et al.* (1976), o comprometimento organizacional representa a força com a qual o indivíduo se identifica e se envolve com uma determinada organização. Monday, Porter e Steers (1982), por sua vez, conceituam comprometimento organizacional como uma atitude que reflete a natureza e a qualidade da ligação existente entre o indivíduo e sua organização de trabalho. Para Bastos (1995), por fim, comprometimento refere-se a um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho.

Kell e Motowidlo (2012) e Cohen (2003) consideram que a abordagem proposta por Meyer e Allen (1991, 1997) tem predominado nas pesquisas internacionais sobre o tema

comprometimento organizacional. No Brasil, esse modelo foi revalidado por Bandeira, Marques e Veiga (1999) e por Marques (2011) e tem sido adotado em diversas pesquisas (por exemplo: Marques, Borges e Carvalho-Freitas, 2007; Marques, Adorno e Borges, 2005). Internacionalmente, o modelo proposto por Meyer e Allen (1991, 1997) foi utilizado por Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011), por Lambert e Hogan (2010), por Fedor, Candwell e Herold (2006), tendo sido considerado por tais autores como um dos modelos mais robustos para a avaliação do comprometimento organizacional. Por esse motivo, o modelo proposto por Meyer e Allen (1991, 1997) foi adotado nesta pesquisa para avaliar o comprometimento organizacional apresentado pelos gestores submetidos à avaliação de desempenho.

Para Meyer e Allen (1997, 1991) e para fins desta pesquisa, o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e contempla três dimensões de análise: o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental. A dimensão afetiva refere-se a um forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica o seu desejo de dar algo de si próprio para a organização (MONDAY, PORTER e STEERS, 1982; MEYER e ALLEN, 1997). A partir dessa definição, verifica-se que indivíduos com elevado grau de comprometimento afetivo demonstram uma internalização dos valores e dos objetivos da organização e, por conseguinte, tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos com alto nível de comprometimento afetivo assumem uma postura ativa e estão dispostos a se empenhar ao máximo contribuindo de forma positiva para a empresa.

Quanto ao comprometimento instrumental, este se manifesta como função da percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com sua organização de trabalho. Segundo Becker (1960), o indivíduo que manifesta forte comprometimento instrumental permanece na organização devido aos custos e aos benefícios associados a sua saída. Em outras palavras, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 1999).

O comprometimento normativo, por fim, é resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os

interesses da organização (NAVES e COLETA, 2003). Nesse caso, o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas organizacionais que ele assume internamente como de cumprimento necessário. Bastos (1994, p. 56) define comprometimento normativo como

[...] um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

Em síntese, Meyer e Allen (1990, p. 3) caracterizam os três tipos de comprometimento existentes entre indivíduos e suas organizações de trabalho da seguinte forma:

[...] empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.

Na literatura sobre o tema é possível identificar outros tipos de comprometimento. São eles: comprometimento sociológico (HALABY, 1986) e comprometimento comportamental (KIESLER e SAKAMURA, 1966). O comprometimento sociológico é desenvolvido em decorrência das relações de autoridade estabelecidas entre o empregador e o empregado ou entre o chefe e o subordinado. Decorre, também, da socialização recebida pelo trabalhador, que já traz para a organização um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação (HALABY, 1986). O comprometimento comportamental, por sua vez, resulta de uma avaliação que o trabalhador realiza visando manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KIESLER e SAKAMURA, 1966).

Pesquisas empíricas mais recentes (COHEN, 2003; REDMAN e SNAPE, 2005) têm proposto a existência de múltiplos tipos de comprometimento no ambiente de trabalho, como desdobramento dos estudos de Meyer e Allen (1990). Cohen (2003) e Redman e Snape (2005) sugerem que os empregados estão sujeitos a múltiplas situações que podem ser objeto de comprometimento. Cohen (2003) cita a existência do comprometimento com a ocupação, com o trabalho e com o sindicato. Para o autor, o comprometimento com a ocupação captura a medida com a qual o indivíduo tem afinidade com sua profissão, independentemente da organização na qual desempenha suas atividades profissionais. Já o comprometimento com o

trabalho reflete a internalização do valor do trabalho em si (independentemente de seu conteúdo), isto é, captura o trabalho enquanto um valor fundamental para o indivíduo (COHEN, 2003). Por fim, Cohen (2003) propõe a existência do comprometimento com o sindicato, expresso em quatro dimensões: lealdade ao sindicato, responsabilidade com o sindicato, vontade de trabalhar para o sindicato e crença no sindicalismo. Redman e Snape (2005) ratificam a existência de múltiplos comprometimentos. Os autores sugerem que o contato dos empregados com os colegas de trabalho, com os clientes e com a supervisão imediata pode criar focos de comprometimento extra-organizacionais.

Segundo Vakola e Nikolaou (2005), houve crescimento no número de publicações sobre o tema *comprometimento organizacional* nas últimas décadas em função da influência que esse construto tem sobre importantes variáveis organizacionais, tais como absentéismo (LAWSON, TAVAGLIONE e FIRNS, 1998), satisfação no trabalho (GUTTIERREZ, CANDELA e CARVER, 2012) e prontidão a mudança (MADSEN, MILLER e JONH, 2005). Lawson, Tavaglione e Firms (1998), em pesquisa com empregados da Ferrovia Estatal Australiana, concluíram haver forte associação negativa entre absentéismo e comprometimento organizacional. Guttierrez, Candela e Carver (2012), em pesquisa com professores universitários norte-americanos, encontraram forte associação positiva entre comprometimento e satisfação no trabalho. Madsen, Miller e Jonh (2005), por sua vez, em pesquisa com empregados de quatro organizações americanas com e sem fins lucrativos, concluíram que os construtos comprometimento organizacional e prontidão para mudança se relacionam negativamente. Para os autores, a variável *prontidão para a mudança* mede a extensão na qual os indivíduos estão prontos para entender, para acreditar e para apoiar a mudança.

Na próxima seção passa-se à realização de considerações sobre a interface entre os construtos *resposta individual a mudança* e *comprometimento organizacional*.

2.6 Resposta individual a mudança e comprometimento organizacional: a interface dos construtos

Apesar do grande número de pesquisas que abordam o tema *comprometimento organizacional*, poucas têm estudado esse construto associado a processos de mudança (FEDOR, CALWEED e HEROLD, 2006). Contudo, especificamente, poucos pesquisadores têm investigado os efeitos do comprometimento organizacional sobre a resposta individual a mudança, sobretudo a resistência a mudança (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011). Dentre aqueles que o fazem, Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011) citam Iverson (1996) e Herscovitch e Meyer (2002). Iverson (1996) examinou a relação entre comprometimento organizacional e atitudes dos empregados em relação a mudança; e Herscovitch e Meyer (2002) investigaram a relação entre suporte a mudança e comprometimento. Nos dois estudos, o comprometimento foi positivamente associado a respostas mais favoráveis a mudança. Também, Meyer e Allen (1997) afirmam que empregados que são mais comprometidos com sua organização de trabalho também são mais afeitos a se engajarem em comportamentos benéficos para a organização.

Fedor, Caldwell e Herold (2006), em pesquisa em trinta e duas organizações públicas e privadas, avaliaram como as mudanças afetaram os indicadores de comprometimento organizacional. Como conclusão, os autores indicaram que os empregados que percebem a mudança como justa, necessária e benéfica para si mesmos e para a organização tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento. Além disso, Herscovitch e Meyer (2002) e Wanberg e Banas, (2000) atestam os efeitos positivos que o comprometimento organizacional proporciona para o sucesso da implantação de mudanças organizacionais bem-sucedidas.

Coyle-Shapiro (1999), todavia, investigou o efeito do comprometimento organizacional sobre o envolvimento ativo dos empregados em uma iniciativa de mudança. O autor não encontrou suporte para a ideia de que empregados com maiores níveis de comprometimento apresentam reações mais positivas a mudança. Resultado similar foi encontrado por Foster (2010). O autor analisou a relação existente entre resistência a mudança, justiça e comprometimento com a mudança de 218 empregados de três organizações. O autor definiu comprometimento com a mudança como “[...] uma força (mental) que leva o indivíduo a realizar ações

consideradas como necessárias para o sucesso da implementação de iniciativas de mudança” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002, p. 475, tradução da autora da dissertação). Os resultados da pesquisa demonstraram que a justiça está fortemente associada com o comprometimento com a mudança. Em contrapartida, os resultados da pesquisa demonstraram não haver relação significativa entre o comprometimento com a mudança e a resistência a mudança. Pelos resultados controversos, Herscovitch e Meyer (2002) acreditam ser necessária realização de um número maior de pesquisas que investiguem mais criteriosamente a relação entre o comprometimento e as respostas a mudança.

Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011) investigaram a relação entre comprometimento afetivo e resistência a mudança. Os autores avaliaram uma amostra de 300 gerentes intermediários de uma companhia elétrica italiana que, na década de 1990, passou por grandes transformações para adequação à privatização parcial que aconteceu no final desse período. Como justificativa para a ênfase dada apenas ao comprometimento afetivo, os autores argumentaram que essa dimensão tem se mostrado ser mais fortemente relacionada a um grande número de importantes fenômenos organizacionais, tais como *turnover*, absenteísmo e vários aspectos relacionados a comportamentos e performance, incluindo a resistência a mudança. Como resultado, os autores encontraram uma correlação negativa (-0,47) entre o comprometimento afetivo e a resistência a mudança.

Oreg (2006), por sua vez, realizou pesquisa em uma indústria bélica com aproximadamente oitocentos empregados. A mudança pela qual a organização estava passando consistiu em uma fusão das duas principais unidades da organização. O autor, dentre outras questões, analisou a relação entre as dimensões da resposta individual a mudança e o comprometimento instrumental. Suas conclusões foram: 1. não há relação significativa entre as dimensões emocional e comportamental da resposta individual a mudança e o comprometimento instrumental; e 2. o comprometimento instrumental se relaciona negativamente com a dimensão cognitiva da resposta individual a mudança.

Yousef (2000) analisou a relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e as três dimensões da resposta individual a mudança (emocional, comportamental e cognitiva). A pesquisa envolveu 550 empregados das mais importantes organizações nos cinco maiores distritos dos Emirados Árabes. Suas conclusões

foram: 1. o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com as três dimensões da mudança; 2. o comprometimento instrumental se relaciona negativamente com a dimensão cognitiva da resposta individual a mudança; 3. não há relação significativa entre o comprometimento instrumental e as dimensões emocional e comportamental; 4. não há relação significativa entre o comprometimento normativo e as três dimensões da resposta individual a mudança. A síntese desses resultados encontra-se elencada no quadro 3.

Quadro 3

Relação entre resistência a mudança e comprometimento organizacional, por fonte

Relação entre os construtos	Resistência			Fonte
Comprometimento organizacional	Negativa			Herscovitch e Meyer (2002) e Iverson (1996)
	Não há relações significativas			Foster (2010) e Coyle-Shapiro (1999)
Relação entre os construtos	Resistência			Fonte
Comprometimento afetivo	Negativa			Peccei, Giangreco e Sebastiano (2011)
Relação entre os construtos	Dimensões da resposta a mudança			Fonte
	Emocional	Cognitiva	Comportamental	
Comprometimento instrumental	Não há relação significativa	Negativa	Não há relação significativa	Oreg (2006) ⁽¹⁾
	Não há relação significativa	Negativa	Não há relação significativa	Yousef (2000) ⁽²⁾
Comprometimento afetivo	Positiva	Positiva	Positiva	Yousef (2000) ⁽²⁾
Comprometimento normativo	Não há relação significativa	Não há relação significativa	Não há relação significativa	Yousef (2000) ⁽²⁾

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Uma vez delimitado o arcabouço teórico que embasa a realização da presente pesquisa, passa-se a seguir às considerações sobre o contexto da pesquisa.

3 CONTEXTO DA PESQUISA: O CHOQUE DE GESTÃO EM MINAS GERAIS

Neste capítulo serão realizadas considerações sobre o Choque de Gestão, contexto em que a presente pesquisa se estabelece. Em seguida, serão apresentadas as características e as fases do Projeto Estruturador Ampliação de Profissionalização dos Gestores Públicos, parte das iniciativas do governo para promover o alinhamento dos gestores aos objetivos estratégicos do estado. A Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos é uma das fases do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos. Tendo em vista a mudança objeto de análise da presente pesquisa, será incutida ênfase na discussão acerca desta avaliação.

3.1 Características e objetivos do Choque de Gestão

O Choque de Gestão é um programa de reforma administrativa que combina medidas para promoção do ajuste estrutural das contas públicas de Minas Gerais e da modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do estado. Apoia-se em práticas gerencialistas, na tentativa de consolidar uma gestão por resultados em Minas Gerais. Seu principal objetivo de longo prazo é transformar Minas Gerais no melhor estado brasileiro para se viver (SEPLAG, 2007a).

Iniciada em 2003, essa reforma administrativa foi concebida para romper com problemas de gestão advindos de governos anteriores. Nesse ano, mediante um déficit aproximado de 2,4 bilhões de reais – agravado por um cenário de prestação precária de serviços públicos à sociedade, de infraestrutura corroída e de dificuldades para arrecadação de recursos e para cumprimento de obrigações estatais – o Choque de Gestão foi concebido como uma alternativa para superação do precário quadro econômico, fiscal e administrativo institucional vigente à época (QUEIROZ, 2009). Nesse cenário, o estado de Minas Gerais enfrentava descrédito internacional, fuga de investimentos privados, erosão da infraestrutura pública e ausência de legitimidade do governo frente à sociedade e à própria máquina administrativa (ANASTASIA, 2006).

Durante a implantação do Choque de Gestão, o governo investiu na ampliação das receitas, na redução das despesas, no contingenciamento orçamentário e financeiro, na priorização de alocação de recursos, na eliminação de vários órgãos e unidades administrativas e na elaboração de novo marco legal para orientar as ações da administração pública estadual para o alcance de resultados. Decisões drásticas foram tomadas logo no início da reforma: extinção de seis secretarias, quarenta e três superintendências, dezesseis diretorias e três mil cargos ou funções comissionadas; fixação da remuneração máxima em R\$ 10.500,00; instituição do banco de horas, em substituição ao pagamento de horas extras; extinção do apostilamento; centralização da folha de pagamento; instituição de adicionais de desempenho, em substituição ao adicional por tempo de serviço; implantação da licitação por meio de pregão eletrônico e adoção de renegociação de débitos (CUNHA, 2004; VILHENA, 2008).

De acordo com Vilhena *et al.* (2006), o Choque de Gestão levou em consideração dois aspectos que o diferenciaram em relação a outras reformas implantadas no passado no Brasil: a adequação institucional voltada para o desenvolvimento e a perspectiva integradora das políticas. A adequação institucional, segundo os autores, levou em consideração não somente a necessidade de equilíbrio das relações de domínio e de poder entre Estado, mercado e terceiro setor, mas, principalmente, a consolidação de um papel estatal mais dinâmico capaz de estabelecer interlocuções coerentes entre mercado e sociedade civil. Em relação à perspectiva integradora, Vilhena *et al.* (2006) pontuam que os idealizadores do Choque de Gestão se preocuparam com a integração e com o equilíbrio entre os meios e os objetivos fins do projeto.

O Choque de Gestão foi idealizado em três fases. Na primeira, que compreendeu o período de 2003 a 2006, as ações empreendidas focaram na racionalização das despesas e no aumento da receita. Como resultado, foi possível controlar as contas públicas e possibilitar o crescimento de investimentos (FABRIS, 2007). Nesse período, foram traçadas quatro diretrizes de ação: alinhamento das organizações, das pessoas, dos sistemas administrativos e alinhamento fiscal (QUEIROZ, 2009).

O alinhamento das organizações compreendeu a formalização e a avaliação do acordo de resultados; a formalização das parcerias entre o Estado e a sociedade civil, por meio da

criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público; a formulação de projetos para consecução do modelo de parcerias público-privadas (QUEIROZ, 2009). O alinhamento das pessoas foram realizados por meio da criação da avaliação de desempenho individual, da reestruturação das carreiras e da gestão por competências, em que os esforços individuais de cada gestor foi direcionado para o alcance dos objetivos estratégicos de governo (QUEIROZ, 2009). O alinhamento dos sistemas administrativos compreendeu a gestão de pagamentos e de benefícios, a formalização de regras para a efetuação de compras, a implantação da auditoria de gestão e a criação da governança eletrônica (QUEIROZ, 2009). O alinhamento fiscal, por fim, proporcionou o equilíbrio fiscal, a gestão das receitas do tesouro e do gasto (QUEIROZ, 2009).

Como resultado da primeira fase do Choque de Gestão, Guimarães e Almeida (2006) pontuam quatro elementos essenciais: 1. consolidação de uma maior integração entre as áreas de planejamento e de orçamento; 2. acentuada queda das despesas concomitantemente ao aumento das receitas, o que resultou no ajuste fiscal e no controle das contas do Estado; 3. redução das despesas com pessoal; e 4. a criação da carteira de trinta projetos estruturadores, denominada Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES), como uma estratégia essencial para consolidação das intenções do Choque de Gestão.

Na segunda fase do Choque de Gestão, que ocorreu entre os anos de 2007 a 2010, grandes esforços foram empreendidos para garantir agilidade e qualidade dos gastos públicos, principalmente na área social, na busca da “[...] equidade entre as pessoas e as diferentes regiões do Estado” (FABRIS, 2007, p. 2). Nessa etapa, a administração já não era mais voltada para a administração de dívidas, e, sim, para a gestão de resultados. Três pilares foram definidos como prioridade de ação (QUEIROZ, 2009): o alcance dos resultados advindos das práticas inovadoras de gestão, o fortalecimento da transparência e do controle e o atendimento das reais demandas da sociedade.

Na segunda fase do Choque de Gestão, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PDMI) foi redimensionado do período de 2007 – 2020 para 2007 – 2023, visando consolidar o Estado para Resultados. Nesse período, houve maior preocupação com os destinatários das políticas públicas, assim definidos (QUEIROZ, 2009): 1. pessoas instruídas, qualificadas e saudáveis, cuja prioridade se manteve no fomento de políticas de educação, de cultura e de

saúde, a fim de desenvolver o capital humano; 2. jovens protagonistas, cujo investimento recaiu sobre ações de fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de políticas de emprego, de renda e de inclusão social; 3. empresas dinâmicas e inovadoras, com priorização de ações de fomento ao aumento da taxa de investimento no Estado e ao crescimento econômico; 4. cidades seguras e bem cuidadas, com incremento de políticas ambientais, de segurança, de saneamento e de habitação, a fim de aumentar a qualidade de vida nas cidades do estado; 5. equidade entre pessoas e regiões, em ações que foram destinadas ao aumento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das regiões mais carentes do estado.

A terceira fase do Choque, que contempla os anos de 2011 a 2014, ficou conhecida como Estado em Rede (VILHENA, 2009). Essa fase tem por objetivo promover a Gestão para a Cidadania em que os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas implementadas pelo Estado, passam a ocupar também a posição de protagonistas na definição das estratégias governamentais. O grande desafio atrelado a essa etapa do Choque de Gestão, segundo Vilhena (2009), vincula-se à participação da sociedade civil organizada na priorização e na implementação de estratégias governamentais.

Em termos gerais, o Choque de Gestão contemplou seis eixos estratégicos de ação, considerados por seus idealizados elementos essenciais para o alcance da visão de futuro do Estado (LEMOS e NEVES, 2008), qual seja, “[...] Minas o melhor estado para se viver” (SEPLAG, 2007a, p. 3). São eles: integração territorial e competitiva, sustentabilidade ambiental, investimentos e negócios, equidade e bem-estar, redes de cidades, Estado para resultados, e perspectiva integrada do capital humano. Conforme argumentam Melo e Murici (2008), a sustentação dessas ações passa pela ampliação da profissionalização dos gestores públicos, uma vez que tais profissionais são responsáveis pela implantação e pelo controle das inovações propostas. Para tanto, o governo de Minas Gerais criou o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos.

O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos foi desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), mais especificamente, pela Superintendência Central de Política de Recursos Humanos. Seu objetivo primordial é proporcionar a profissionalização da gestão pública por meio da certificação ocupacional, da formação, do desenvolvimento e da avaliação de desempenho de

gestores públicos. Como resultado em perspectiva ampla, o projeto visa trazer melhorias na qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas aos cidadãos mineiros.

O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos alinha-se com a visão de futuro do Governo do Estado de Minas Gerais para construir o *melhor estado para se viver* ao favorecer a elevação da efetividade dos gestores públicos e, conseqüentemente, contribuir para que as ações empreendidas pelas entidades e órgãos da administração direta, autárquica e fundacional alcancem os propósitos e resultados pretendidos para o atendimento dos anseios e necessidades dos beneficiários da sociedade mineira (SEPLAG, 2007a, p.3).

Outros resultados esperados com o aumento da efetividade do gestor público são comprometimento com os objetivos e com os resultados de seu trabalho e de sua organização, elevado desempenho dos gestores e das equipes, ambiente adequado de trabalho e aprendizado contínuo (SEPLAG, 2007b).

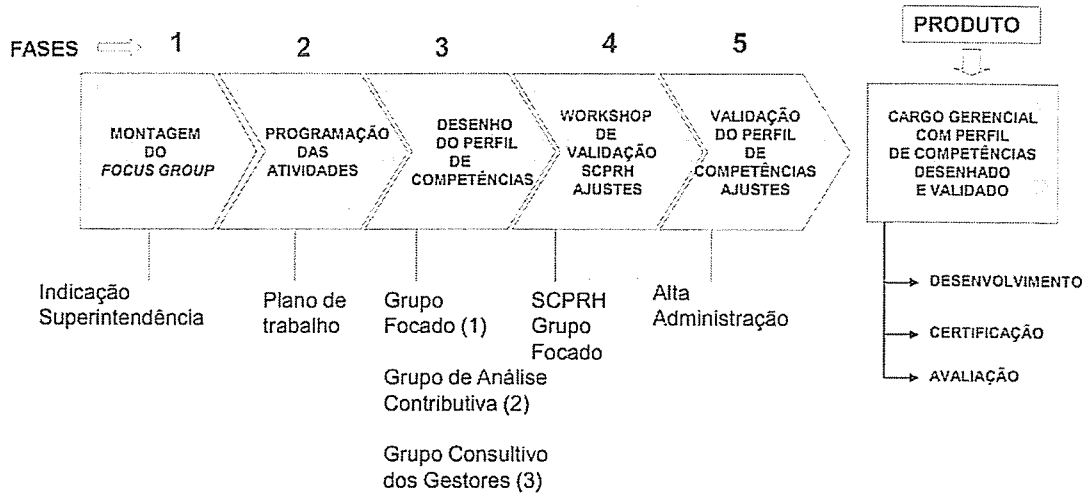
O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos assume o pressuposto de que a elevação da efetividade gerencial favorece a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras. Isto é, uma vez que as ações de desenvolvimento gerencial ocorrem em alinhamento estratégico aos objetivos macro de governo, o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos proporcionará aos gestores públicos, assim como a seus subordinados, a capacidade de alcançar resultados que objetivamente alterem a realidade das organizações, agregando valor para elas e também para a sociedade mineira (MELO e MURICI, 2008). Além disso, o projeto, segundo seus idealizadores, possibilitará aos gestores escolher a atuação eficaz e inovadora no âmbito público (SEPLAG, 2007a).

O Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos tem como público-alvo o servidor ocupante de cargo de direção e de chefia da alta administração, das estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (SEPLAG, 2007b). Suas ações são divididas em quatro processos (SEPLAG, 2007a, 2007b): 1. mapeamento das competências básicas dos gestores públicos; 2. programa de desenvolvimento para gestores públicos (PDG Minas); 3. desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho; e, por fim, 4. certificação ocupacional.

O mapeamento de competências foi realizado com base na gestão por competências no período de junho a novembro de 2007 (SEPLAG, 2007a). O modelo conceitual definido proporcionou o alinhamento entre os objetivos estratégicos de governo, as competências organizacionais e a gestão das competências atuais e futuras dos gestores. Nessa perspectiva, as competências organizacionais foram representadas pelas capacidades específicas de cada órgão governamental, que o possibilitasse contribuir para transformar o estado de Minas em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos (SEPLAG, 2007b). No caso da SEPLAG, por exemplo, as competências organizacionais essenciais são: atuação estratégica, foco no cliente / beneficiário, comportamento inovador, agente multiplicador da mudança, articulação interpessoal, compromisso institucional e compromisso com resultados (MELO, 2010).

O mapeamento de competências foi realizado em cinco etapas, conforme figura 1. Na primeira, foi constituído um grupo de foco, composto por doze pessoas com formação multidisciplinar e alocadas em todas as diretorias da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos. Na fase dois, definiu-se o plano de trabalho. Na etapa três, determinou-se o desenho do perfil de competências. Para tal fim, reuniões foram agendadas com o grupo de análise contributiva, composto por sete profissionais com experiência na área, e com o grupo consultivo, composto por dezoito gestores públicos escolhidas de forma aleatória. Na quarta fase, realizou-se um *workshop* entre os membros da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos e do grupo de foco para análise técnica das informações coletadas anteriormente e elaboração do perfil de competências. Por fim, na etapa cinco, ocorreu a validação do perfil de competências dos gestores públicos pela alta administração da SEPLAG e do Estado para Resultados.

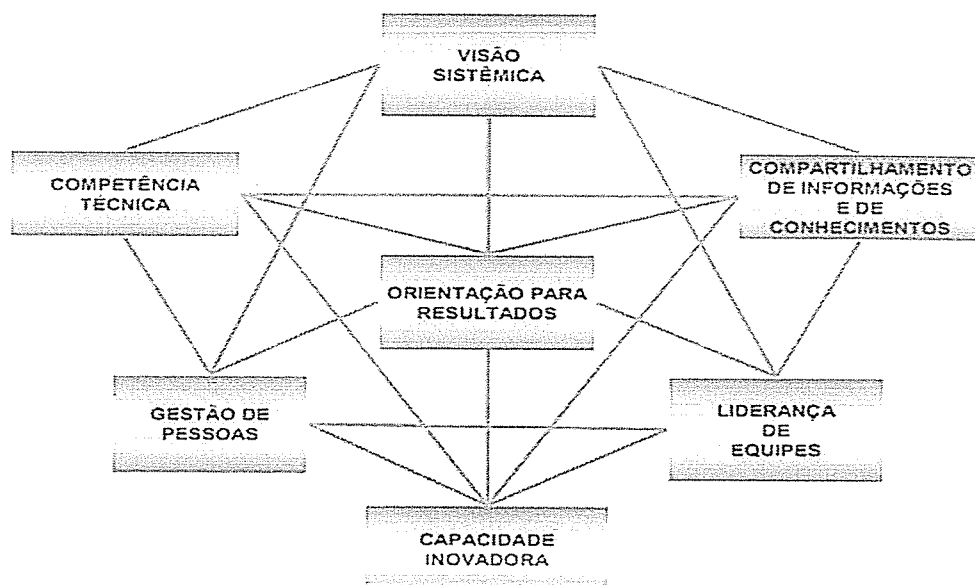
Figura 1
Diagrama do processo de mapeamento e de validação das competências dos gestores públicos



Fonte: MELO, 2010, p. 23.

No perfil de competências dos gestores públicos definiu-se um rol de sete competências essenciais que se inter-relacionam, conforme pode ser identificado na figura 2. A competência denominada *orientação para resultados* compreende uma série de pressuposto que colabora para a adequada gestão pública. São eles: foco nas ações para o alcance de resultados, com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com a otimização dos recursos e espírito público. A visão sistêmica compreende a demonstração da compreensão da dinâmica institucional. Por meio dela, o gestor torna-se capaz de identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais; de compreender a rede de relações na qual a sua atividade profissional está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos; de entender como sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade (MELO, 2010).

Figura 2
Perfil de competências dos gestores públicos



Fonte: MELO, 2010, p. 18.

A competência *compartilhamento de informações e de conhecimentos* refere-se ao compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais e para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Nessa competência também estão agregadas questões ligadas à transferência de poder, à autonomia para agir e à descentralização das decisões. Liderança de equipes refere-se à construção do líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro. Essa competência vem fomentar a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados entre o gestor e sua equipe de trabalho. Por meio dela, o gestor toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.

A competência denominada *gestão de pessoas* refere-se à capacidade do gestor de alocar, de recompensar, de reconhecer e de desenvolver os membros de sua equipe. Avalia a habilidade do gestor de promover um bom clima de trabalho, por meio da ação integrada dos

colaboradores, de motivar e de orientar seus subordinados para o alcance dos objetivos e dos resultados esperados. Tal competência diz respeito à valorização do capital humano e ao respeito às pessoas. A competência técnica refere-se à capacidade que o gestor tem para desenhar, para planejar, para gerir a execução, para qualificar, para otimizar e para acompanhar os processos de trabalho, valendo-se dos respectivos requisitos institucionais necessários. Por fim, a competência *capacidade inovadora* refere-se ao nível em que o gestor busca a implementação de novos projetos e de novas soluções para problemas concretos da administração pública, valendo-se de criatividade, de ousadia e de seu conhecimento para agregação de valor.

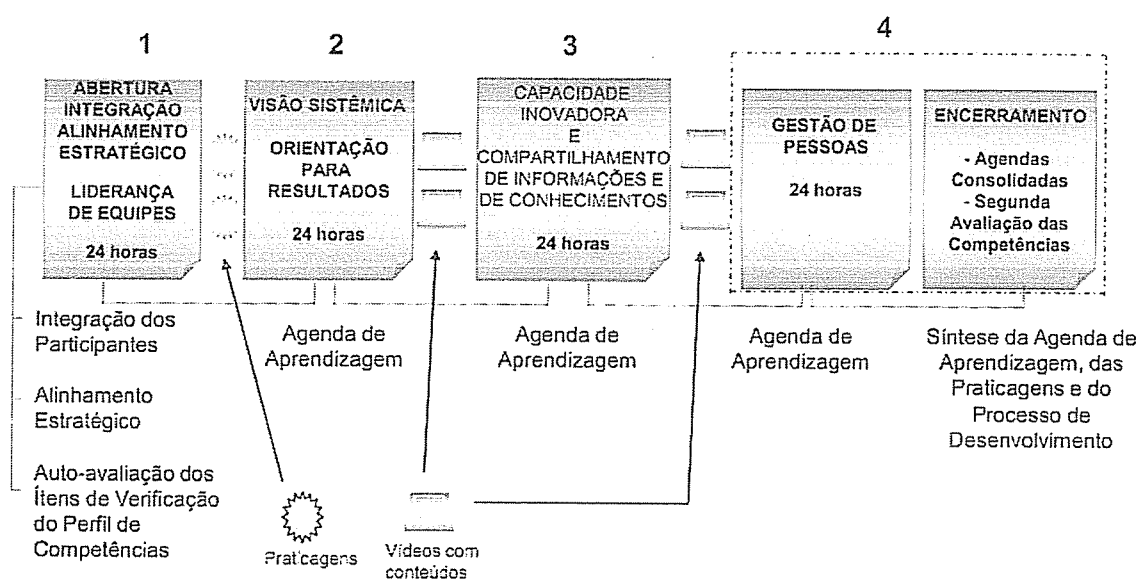
Segundo Melo e Murici (2008), o mapeamento de competências realizado pelo governo de Minas considerou as limitações da aplicação do modelo de gestão de competências no setor público. Segundo os autores, as limitações estão atreladas à conformação burocrática e à cultura predominante no setor público. Apesar desses obstáculos, os autores sugerem que a atuação gerencial inovadora e eficaz proposta pelo Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos será alcançada.

Para cada competência demarcada, definiram-se os itens de verificação (comportamentos esperados), bem como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes a ela relacionados. Esses parâmetros foram utilizados posteriormente para operacionalização da avaliação de desempenho para gestores públicos. Esses elementos podem ser visualizados no APÊNDICE A.

O segundo processo relacionado às ações do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos é o programa de desenvolvimento para gestores públicos. Sua concepção deu-se por meio de uma parceria entre a SEPLAG e a Fundação Dom Cabral¹ no período de 2008 a 2011. Sua estrutura foi dividida em quatro módulos, com 24 horas cada, em que as competências, as habilidades e as atitudes descritas no perfil de competências foram desenvolvidas.

¹ A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos situado em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Figura 3
Módulos do programa de desenvolvimento para gestores públicos



Fonte: MELO, 2010, p. 27.

Entre os módulos um e dois, ocorreu o processo denominado *praticagens*. Ele refere-se a processos de internalização do conhecimento por meio de reuniões previamente planejadas com subgrupos temáticos de cada turma. Tem por objetivo promover a análise, a prática, o debate e a aplicação dos conteúdos da competência *liderança de equipes* (MELO e MURICI, 2008). Outro recurso instrucional utilizado pelos idealizadores do programa de desenvolvimento para gestores públicos foram os *vídeos com conteúdos*. Esses itens proporcionaram a utilização da plataforma tecnológica de ensino a distância para transferência de um conjunto de conhecimentos organizados em temas específicos concernentes a cada uma das competências idealizadas (MELO e MURICI, 2008).

O terceiro processo relacionado às ações do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos é a Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos. Esta foi regulamentada por meio do Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Nela, o gestor é avaliado por meio de uma avaliação qualitativa e uma quantitativa. Na primeira, são verificados os comportamentos esperados de acordo com as competências definidas no perfil de competências dos gestores públicos, em um total de setenta pontos. Na avaliação quantitativa, são verificados os resultados obtidos no Acordo de Resultados, abrangendo um total de 30 pontos (MELO, 2010). O Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de

resultados, mediante a negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo e as autoridades que sobre eles têm poder hierárquico ou de supervisão (MINAS GERAIS, LEI 14.694, de 2003).

A avaliação qualitativa tem periodicidade anual e é realizada em 180º, isto é, o gerente é avaliado por sua chefia imediata (nota com peso de 50%) e pelos membros de sua equipe escolhidos aleatoriamente via sistema informatizado ou sorteio (nota com peso de 25%). Nessa etapa, o gestor também realizará uma autoavaliação, cuja nota terá peso de 25%. Quanto à avaliação quantitativa, a nota final do gestor público corresponderá ao resultado obtido, pela organização em que trabalha, na segunda etapa do Acordo de Resultados, multiplicado pelo peso três (MELO, 2010).

O resultado obtido pelo gestor na avaliação de desempenho é utilizado para fornecer subsídios à política de recursos humanos do estado. Ele é utilizado para desenvolver profissionalmente o gestor público, como requisito para o cálculo do Adicional de Desempenho e como quesito para mobilidade na carreira, por meio de promoção e de progressão (MELO, 2010). O adicional de desempenho compreende uma vantagem pecuniária concedida mensalmente aos servidores, em substituição aos adicionais por tempo de serviço, recebida em função do resultado da avaliação institucional (MINAS GERAIS, nº Lei 14.694, de 2003).

Para ser submetido à avaliação de desempenho, o gestor deve preencher alguns requisitos, quais sejam (SEPLAG, 2007b): 1. ter, no mínimo, cento e cinquenta dias de efetivo exercício, dos quais noventa dias, no mínimo, devem ser no exercício de cargo de provimento em comissão de direção ou de chefia, ou na função gerencial até o mês que antecede o período de preenchimento do termo de avaliação; 2. estar em cargo de provimento em comissão de direção ou de chefia ou em função gerencial no período de preenchimento do termo de avaliação.

O gestor público que discordar de sua nota na avaliação de desempenho poderá interpor pedido de reconsideração ou requerer recurso hierárquico. O recurso hierárquico será instaurado caso o gestor discorde da nota atribuída por sua chefia imediata. Nesse caso, será instituída comissão de recursos que emitirá parecer para fundamentar ou não o pedido realizado pelo gestor (SEPLAG, 2007b).

O quarto processo relacionado às ações do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos é a certificação ocupacional de gestores públicos. Este é um processo de mensuração das capacidades e do potencial de desempenho do gestor. Por meio dessa certificação, o gestor está apto a compor uma lista de potenciais *talentos*, para ocupação de cargos de recrutamento amplo da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo que sejam considerados estratégicos para o alcance de metas segundo a lógica do Estado para Resultados (MELO, 2010).

A certificação ocupacional tem por objetivo dotar o Poder Executivo Estadual de mecanismo eficiente de recrutamento e de alocação de pessoas que comprovadamente tenham as capacidades técnicas e comportamentais adequadas para ocupação de cargos em comissão de recrutamento amplo (MELO, 2010). Os seguintes cargos já têm funções certificadas: direção máxima das unidades administrativas de planejamento, gestão e finanças dos órgãos, autarquias e fundação; gerência regional de saúde; direção de atendimento dos centros sócio-educativos da Secretaria de Estado de Defesa Social; gerência administrativa de hemocentros da Fundação HEMOMINAS e direção das unidades de recursos humanos dos órgãos, autarquias e fundações (MELO, 2010).

Uma vez exposto o contexto da pesquisa, o próximo tópico aborda elementos atinentes à metodologia da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Ênfase será dada às particularidades encontradas no desenvolvimento do estudo, uma vez que “[...] qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação, em função do tipo de resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efetuar” (ALBARELLO, 1997, p. 50).

Além disso, conforme destaca Schader (1978, p. 26) “[...] cada passo metodológico importante da investigação deve ser relatado a fim de permitir um controle intersubjetivo dos resultados”. Para tanto, apresentar-se-á uma descrição sobre a natureza da investigação, o método a ser utilizado e a unidade de análise. Posteriormente, serão realizadas considerações sobre a população da pesquisa, a amostra, o instrumento de coleta de dados e a análise de resultados encontrados.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza explicativa. A pesquisa explicativa tem por objetivo evidenciar as características de determinada população ou fenômeno, buscando estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza e servindo de base para explicar os fenômenos que descreve (MATAR, 2001; GIL, 2006).

Quanto ao método, optou-se pela pesquisa tipo *survey*. Creswell (2009) explica que o objetivo da pesquisa *survey* é utilizar uma amostra para fazer inferências sobre atitudes, comportamentos e características de uma população que, de tão grande, inviabiliza sua observação direta.

Em relação ao objeto de estudo, foram pesquisados os órgãos que compõem a Administração Pública Estadual, cujos gestores estão submetidos à Avaliação de Desempenho de Gestores

Públicos. São eles: todas as secretarias de Estado, inclusive as extraordinárias, três órgãos autônomos e 41 entidades vinculadas à administração direta.

4.2 População e amostra

A população da presente pesquisa é constituída pelos gestores submetidos à Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos, isto é, todo servidor “[...] ocupante de cargo de direção e de chefia da alta administração, das estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais” (SEPLAG, 2007b). Segundo informações coletadas junto à Diretoria Central de Gestão do Desempenho do Servidor (DCGDS) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a população pesquisada totaliza 2.443 servidores (número de gestores submetidos ao último período avaliatório – 2012).

Quanto à amostra, Albarello (1997, p. 103) destaca: “[...] critério que determina uma amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida”, e que a maneira como a amostra é estabelecida revela seu caráter representativo (LAVILLE e DIONNE, 1999).

O cálculo da amostra da presente pesquisa foi realizado com base na fórmula de Barnet (1982), conforme descrito abaixo.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \frac{(d)^2}{Z_{\alpha/2}^2}}$$

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional (0,25)

α = nível de significância 5%

$Z_{\alpha/2}$ = valor da tabela normal padrão (1,96)

d = erro amostral (0,05)

A amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 5%, alcançou o índice mínimo de 241 indivíduos. A amostra obtida conta com 366 respondentes, valor superior ao mínimo exigido.

4.3 Instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado nesta pesquisa está dividido em quatro partes. A parte I aborda os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes. Compreende questões atinentes aos temas: sexo, idade, filhos, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, nível hierárquico, ocupação de cargo efetivo ou recrutamento amplo e remuneração.

A parte II do questionário tem por objetivo avaliar as respostas individuais a mudança (nas dimensões emocional, cognitiva e comportamental), mediante utilização da escala proposta por Piderit (1999) e revalidada por Szabla (2007). Ela contém cinco subescalas: 1. respostas emocionais positivas à mudança; 2. respostas emocionais negativas à mudança; 3. respostas comportamentais positivas à mudanças; 4. respostas comportamentais negativas à mudanças; 5. respostas cognitivas a mudanças (que inclui pontos positivos e negativos). Tais escalas, na pesquisa realizada por Piderit (1999), apresentaram níveis aceitáveis de confiabilidade. O valor alfa de Cronbach foi 0,94 para a subescala *respostas positivas a mudança*; 0,93, *respostas negativas a mudança*; 0,89, *respostas comportamentais positivas à mudança*; 0,86, *respostas comportamentais negativas a mudança*; e 0,85, *respostas cognitivas*.

A parte III do questionário teve por objetivo avaliar o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e instrumental. A escala utilizada foi proposta por Meyer e Allen (1997, 1991) e validada na área pública brasileira por Marques (2011). A escala de Meyer e Allen (1997, 1991) foi utilizada em diversas pesquisas internacionais (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011; LAMBERT e HOGAN, 2010; FEDOR, CANDWELL e HEROLD, 2006), tendo sido considerada por tais autores como um dos

modelos mais robustos para medição do comprometimento organizacional. No Brasil, a escala de Meyer e Allen (1997, 1991) foi traduzida, adaptada e utilizada em diversas pesquisas (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 1999; MARQUES, BORGES e CARVALHO-FREITAS, 2007; MARQUES, ADORNO e BORGES, 2005). Especificamente para o estudo do comprometimento na área pública, a escala de Meyer e Allen (1997, 1991) foi traduzida e validada por Marques (2012), atingindo índices aceitáveis de confiabilidade: 0,84 para *comprometimento afetivo*; 0,78, *comprometimento normativo*; e 0,71, *comprometimento instrumental*.

Por fim, a parte IV do questionário constitui-se de questão aberta para livre manifestação do respondente. Teve por objetivo coletar informações mais pormenorizadas acerca da percepção dos gestores sobre a Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos.

Utilizou-se, no questionário da pesquisa, escala *likert* com seis categorias, a saber: 1. discordo totalmente, 2. discordo, 3. discordo levemente, 4. concordo levemente, 5. concordo, 6. concordo totalmente.

No quadro 4 seguem informações acerca das variáveis a serem avaliadas nesta pesquisa.

Quadro 4
Operacionalização das variáveis da pesquisa

Construto	Fonte	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala (Apêndice I)
Resposta individual a mudança				
Resposta emocional	Piderit (1999) revalidado por Szabla (2007)	Mede “os sentimentos, o humor, as emoções e a atividade do sistema nervoso simpático associados ao objeto da atitude”. (EAGLY e CHAIKEN, 1998 <i>apud</i> PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora).	Quanto maior a concordância, mais favorável é a resposta emocional à mudança. Quanto menor a concordância, mais desfavorável é a resposta emocional à mudança.	14 a 22
Resposta cognitiva	Piderit (1999) revalidado por Szabla (2007)	Mede as “crenças que expressam uma avaliação positiva ou negativa [sobre um objeto da atitude], mais ou menos extremas e que são, ocasionalmente, exatamente neutras quanto ao seu conteúdo de avaliação” (EAGLY e CHAIKEN, 1998 <i>apud</i> PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora).	Quanto maior a concordância, mais favorável é a resposta cognitiva à mudança. Quanto menor a concordância, mais a desfavorável é a resposta cognitiva à mudança.	23 a 33
Resposta comportamental	Piderit (1999) revalidado por Szabla (2007)	Mede as “avaliações individuais sobre o objeto da atitude que são baseadas em comportamentos passados e em intenções futuras de ação” (PIDERIT, 2000, p. 786, tradução da autora).	Quanto maior a concordância, mais favorável é a resposta comportamental à mudança. Quanto menor a concordância, mais desfavorável é a resposta comportamental à mudança.	34 a 43
Comprometimento organizacional				
Comprometimento afetivo	Meyer e Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	Forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica o seu desejo de ar algo de si próprio para a organização (MONDAY, PORTER e STEERS, 1982; MEYER e ALLEN, 1997)	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	44 a 47, 49 e 55
Comprometimento instrumental	Meyer e Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	Função da percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com sua organização de trabalho. Segundo Becker (1960), o indivíduo que manifesta forte comprometimento instrumental permanece na organização devido aos custos e aos benefícios associados a sua saída.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	48, 54, 56 a 59
Comprometimento normativo	Meyer e Allen (1997), revalidado por Marques (2012)	Resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização (BACKER, 1960; NAVES e COLETA, 2003). Neste caso, o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas organizacionais que ele assume internamente como de cumprimento necessário.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor o comprometimento.	50 a 53, 60

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de preenchimento de questionário disponível *on-line*. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 159), "[...] o questionário é a maneira mais utilizada para colher dados, uma vez que permite medir com melhor exatidão o que se deseja". Como uma de suas vantagens, essa técnica deve ter uma natureza impessoal, a fim de que se possa assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Também, permite que os respondentes se sintam mais confiantes, dado o anonimato, possibilitando a obtenção de informações e respostas mais próximas a realidade (CERVO e BREVIAN, 1983).

O questionário da pesquisa foi transposto para plataforma *on-line* por meio do aplicativo *google-docs*. As perguntas foram elencadas em questões de múltipla escolha. Os respondentes poderiam marcar apenas uma alternativa por questão. As respostas dos entrevistados foram armazenadas em planilha em formato *excel*, antes de serem repassadas ao programa estatístico utilizado para realização de análise dos dados.

O envio do *link* do questionário à população da pesquisa foi realizado em dois momentos. No primeiro, extraiu-se do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão o endereço eletrônico de 1.212 gestores públicos que haviam cadastrado seus respectivos e-mails em tal sistema. Finalizada essa consulta, enviou-se o *link* do questionário para esse quantitativo de gestores. No segundo momento, foi realizado contato telefônico junto aos setores de recursos humanos de cada um dos órgãos da administração pública cujos gestores estão submetidos à Avaliação de Desempenho. Nesse telefonema, solicitou-se aos responsáveis pelas áreas de recursos humanos que enviassem o *link* da pesquisa a todos os gestores de sua estrutura organizacional.

O questionário *on line* esteve disponível para preenchimento pelo período de 07/01/2013 a 25/01/2013, conforme orientação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

4.5 Análise de dados

A análise de dados desta pesquisa foi realizada mediante utilização do Pacote Estatístico PASW *Statistics*, versão 18.0.0. Iniciou-se com a exclusão dos valores extremos, com o objetivo de garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis. Em seguida, alguns pressupostos foram avaliados, como o de normalidade e de linearidade.

Os instrumentos de mensuração utilizados nesta pesquisa foram estruturados em escalas multi-item tipo *likert* com seis categorias, em que cada item é avaliado segundo uma conceituação específica. Para permitir a consecução dos objetivos deste trabalho, os dados coletados via questionário sofreram tratamentos estatísticos distintos. A saber: exame descritivo das variáveis, análises de correlação, testes de comparação de médias e, por fim, análise de regressão a fim de verificar como o comprometimento organizacional influencia as repostas individuais a mudança.

Explicitados os procedimentos metodológicos, dedica-se o próximo capítulo para apresentação e para análise dos resultados encontrados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa. Está estruturado em quatro partes. A primeira seção tem por objetivo caracterizar a amostra em termos demográficos e ocupacionais. A segunda seção almeja analisar os dados atinentes a resposta individual a mudança. São tecidas considerações sobre os dados descritivos atinentes a cada dimensão dessa variável, assim como a identificação dos grupos demográficos e ocupacionais que apresentam respostas mais desfavoráveis ao estabelecimento da mudança organizacional avaliada. Esta seção encerra-se com o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja, identificar o nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente apresentado pelos gestores participantes da pesquisa.

A terceira seção deste capítulo procura analisar os dados atinentes ao comprometimento organizacional. Serão tecidas considerações sobre os dados descritivos referentes a cada dimensão dessa variável, assim como a identificação dos grupos demográficos e ocupacionais que apresentam os mais altos e os mais baixos níveis de comprometimento. Esta seção encerra-se com o alcance do segundo objetivo específico desta pesquisa, qual seja, identificar o nível de comprometimento organizacional apresentado pelos gestores participantes da pesquisa.

Por fim, a quarta seção deste capítulo se propõe a responder o objetivo geral desta pesquisa, isto é, identificar como o comprometimento organizacional influencia a resposta individual a mudança. Para tal fim, foram identificadas as correlações existentes entre o comprometimento organizacional e a resposta individual a mudança e realizou-se uma regressão linear múltipla.

5.1 Dados demográficos e ocupacionais

A Tabela 1 apresenta o perfil da amostra pesquisada. Em relação à variável “idade”, percebe-se que a maioria dos pesquisados (66,61%) possui mais de 40 anos, o que sugere uma forte pressão por renovação dos quadros gerenciais nos próximos 15 anos.

Tabela 1

Distribuição dos servidores segundo dados demográficos e ocupacionais

Variável demográfica e ocupacional		Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sexo	Masculino	200	54,6
	Feminino	166	45,4
Idade	Até 25 anos	3	0,8
	26 a 30 anos	40	10,9
	31 a 40 anos	80	21,9
	41 a 50 anos	111	30,3
	51 a 60 anos	96	26,2
	61 anos ou mais	36	9,8
Filhos	Não	150	41,0
	Sim	216	59,0
Estado civil	Solteiro (a)	102	27,9
	Casado (a)	194	53,0
	Desquitado (a)	43	11,7
	Viúvo (a)	5	1,4
	Outro	22	6,0
Escolaridade	2º grau completo	8	2,2
	Superior incompleto	7	1,9
	Superior completo	85	23,2
	Pós-graduação incompleta	21	5,8
	Pós-graduação completa	245	66,9
Tempo de trabalho na organização	Menos de 1 ano	19	5,2
	1 a 5 anos	98	26,8
	6 a 10 anos	80	21,9
	11 a 15 anos	31	8,5
	16 a 20 anos	32	8,7
	21 anos ou mais	106	29,0
Nível hierárquico	Alta gerência	73	19,9
	Gerência intermediária	147	40,2
	Gerência operacional	146	39,9
Situação funcional	Ocupa apenas cargo efetivo	174	47,5
	Ocupa cargo de recrutamento amplo	192	52,5
Remuneração	Até 3 salários mínimos	10	2,7
	De 3 a 7	110	30,1
	De 7 a 10	94	25,7
	De 10 a 20	111	30,3
	Acima de 20	41	11,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade, observa-se que 95,9% da amostra tem, pelo menos, nível superior completo. Esse indicador sugere uma população de gestores com nível educacional elevado para os padrões nacionais. Comparando com os índices do IBGE (2010), verifica-se que o nível educacional dos gestores pesquisados é muito superior ao nível educacional da população brasileira e da região sudeste, que oferece índices de escolaridade e de qualidade de vida superiores ao índice geral do Brasil. Em 2010, 11,3% da população brasileira com 25 anos ou mais detinham pelo menos nível superior completo contra 13,7 da região sudeste. A

maior discrepância está no nível de pós-graduação: 66,9% dos respondentes apresentam algum tipo de pós-graduação, contra apenas 1,54% da população brasileira.

Quanto ao tempo de serviço, 46,2% dos pesquisados têm mais de 10 anos de trabalho na instituição. Gestores com mais de 20 anos de trabalho somam 29,0% da amostra pesquisada. Esses indicadores, somados ao fato de que a maioria dos pesquisados tem mais de 40 anos, indicam a existência de uma política de gestão de pessoas no estado centrada na estabilidade do emprego. Conforme destaca Marques (2011), o indivíduo entra para o serviço público ainda muito jovem e lá permanece por grande parte de sua trajetória profissional. Ao longo dos anos, tais profissionais melhoram sua escolaridade, gerando grande desafio às áreas de recursos humanos para mobilização desse contingente profissional. De um lado, tem-se um quadro gerencial formado por pessoas, em sua maioria, na fase de maturidade pessoal, bem qualificado e estável e, de outro, tem-se uma política salarial e de carreira bastante restritiva para o nível de expectativa de pessoas com tal perfil (MARQUES, 2011). Tal cenário pode contribuir para a geração de insatisfação, absenteísmo e conflito.

5.2 Análise da resposta individual a mudança

Esta seção encontra-se dividida em três partes. A primeira delas apresenta e analisa os dados descritivos atinentes às variáveis da resposta individual a mudança; a segunda identifica os grupos demográficos e ocupacionais que apresentam respostas mais desfavoráveis em relação a implantação da mudança organizacional avaliada e a terceira parte, por fim, identifica o nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente apresentado pelos gestores participantes da pesquisa.

5.2.1 Dados descritivos

A resposta individual a mudança avalia a forma com a qual o indivíduo reage quando submetido a um processo de mudança em sua organização de trabalho. Apresenta três

dimensões de análise: a resposta emocional, a resposta cognitiva e a resposta comportamental. A resposta emocional avalia o que indivíduo sente em relação a mudança; a resposta cognitiva avalia o que o indivíduo pensa sobre a mudança e, por fim, a resposta comportamental avalia como o indivíduo se comporta em relação a mudança (SZABLA, 2007). Para mensuração da resposta individual a mudança, utilizou-se questionário proposto por Piderit (1999) e validado por Szabla (2007). Segundo a escala adotada, quanto maior a concordância, mais favorável é a resposta manifestada pelo indivíduo. Quanto menor a concordância, mais desfavorável é a resposta manifestada pelo indivíduo.

Para analisar a resposta individual a mudança apresentada pelos gestores, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das três dimensões analisadas: resposta emocional, resposta cognitiva e resposta comportamental. Definiu-se também a variável *resposta global*, cujo indicador foi calculado como uma média das médias das respostas emocionais, cognitivas e comportamental. Na tabela 2 são apresentados os dados descritivos atinentes a cada dimensão da resposta individual a mudança, assim como da variável *resposta global*.

Tabela 2

Análise descritiva dos indicadores de resposta individual a mudança

Variável	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Resposta emocional	4,21	4,22	0,84	1,22	6,00
Resposta cognitiva	4,09	4,18	0,81	1,00	6,00
Resposta comportamental	4,65	4,70	0,54	1,50	6,00
Resposta global	4,30	4,30	0,58	1,87	6,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise dos resultados apresentados na tabela 2, observa-se ocorrência de médias elevadas (acima de quatro) para as quatro variáveis avaliadas. A análise da mediana também indica valores altos: 4,70 para resposta comportamental, 4,30 para resposta global, 4,22 para resposta emocional e 4,18 para resposta cognitiva. Tais resultados indicam predominância de respostas emocionais, cognitivas e comportamentais favoráveis à mudança avaliada. Isto é, a maioria dos gestores apresenta predominantemente emoções, pensamentos e comportamentos em prol da efetivação da mudança. Os baixos valores de desvio-padrão (entre 0,54 e 0,84) indicam homogeneidade na percepção dos gestores acerca da Avaliação de Desempenho.

Em síntese, observa-se que a maioria dos gestores apresenta respostas favoráveis em relação a implantação da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos. Isto é, a maior parte dos avaliados acreditam que essa ferramenta gerencial contribui para melhorar o desempenho individual e institucional da organização, se sentem emocionalmente bem ao serem por ela avaliados e movem ações para a sua concretização.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001), tão importante quanto a análise das reações individuais a mudança, está a identificação dos indivíduos que terão maior inclinação a apresentar respostas desfavoráveis em relação à transformação organizacional proposta. Para diferentes grupos que manifestam altos níveis de rejeição a mudança, diferentes estratégias poderão ser adotadas a fim de diminuir os efeitos nocivos que tal rejeição implica nos indivíduos e na organização como um todo. O próximo tópico tem por objetivo identificar, em termos demográficos e ocupacionais, os indivíduos que apresentam respostas mais desfavoráveis em relação à Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos.

5.2.2 Resposta individual a mudança *versus* dados demográficos e ocupacionais

A identificação dos indivíduos que apresentam respostas mais desfavoráveis em relação à implantação da Avaliação de Desempenho será realizada mediante segregação dos pesquisados em termos demográficos e ocupacionais e comparação das médias de resposta global atinentes a cada estrato do dado demográfico e ocupacional avaliado. Para verificar a existência de diferenças significativas entre tais médias, procedeu-se ao teste de comparação de médias, realizado por meio do teste *t* ou ANOVA. De acordo com Hair (2005), o teste *t* tem por objetivo testar a existência de diferenças entre duas médias; enquanto a ANOVA tem por objetivo testar diferenças entre mais de duas médias. Tais testes indicam, com um nível predeterminado de significância, se as médias testadas são ou não diferentes. Uma vez que tenham sido identificadas diferenças significantes entre três ou mais médias, será realizado o teste *post hoc* de Scheffé com o intuito de avaliar quais grupos diferem entre si. Esse teste foi adotado nesta pesquisa uma vez que ele é o mais conservador quanto ao erro tipo I (concluir que a hipótese nula é falsa quando ela é verdadeira), segundo Hair *et al.* (2005).

A tabela 3 apresenta a segregação dos pesquisados em termos demográficos e ocupacionais e as médias atinentes a cada extrato da variável demográfica e ocupacional analisada.

Tabela 3

Médias da resposta global, segundo dados demográficos e ocupacionais

Variável demográfica e ocupacional		Média de resposta global a mudança
Sexo	Masculino	4,34
	Feminino	4,29
Idade	Até 25 anos	4,55
	26 a 30 anos	4,13
	31 a 40 anos	4,31
	41 a 50 anos	4,31
	51 a 60 anos	4,35
	61 anos ou mais	4,44
Filhos	Não	4,27
	Sim	4,34
Estado civil	Solteiro (a)	4,28
	Casado (a)	4,34
	Desquitado (a)	4,26
	Viúvo (a)	4,81
	Outro	4,19
Escolaridade	2º grau completo	4,35
	Superior incompleto	4,28
	Superior completo	4,36
	Pós-graduação incompleta	4,25
	Pós-graduação completa	4,30
Tempo de trabalho na organização	Menos de 1 ano	4,49
	1 a 5 anos	4,37
	6 a 10 anos	4,28
	11 a 15 anos	4,07
	16 a 20 anos	4,29
	21 anos ou mais	4,33
Nível hierárquico	Alta gerência	4,49
	Gerência intermediária	4,29
	Gerência operacional	4,25
Situação funcional	Ocupa apenas cargo efetivo	4,27
	Ocupa cargo de recrutamento amplo	4,36
Remuneração	Até 3 salários mínimos	4,33
	De 3 a 7	4,24
	De 7 a 10	4,30
	De 10 a 20	4,35
	Acima de 20	4,44

Fonte: Dados da pesquisa.

Diferenças significantes foram encontradas somente entre as médias da resposta global e os diferentes níveis hierárquicos em que os gestores se encontram na estrutura de suas organizações, conforme demonstrado na tabela 4 (p-valor < 0,01).

Tabela 4

Teste de comparação de médias de resposta global, por nível hierárquico - ANOVA

	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	3,061	2	1,531	4,564	0,011
Dentro dos Grupos	121,724	363	0,335		
Total	124,786	365			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

Uma vez que tenham sido identificadas diferenças significantes entre as médias da resposta global e o nível hierárquico dos pesquisados, resta avaliar quais grupos diferem entre si. O teste *post hoc* de Scheffé (Tabela 5) identificou existência de diferenças significativas entre a média apresentada pelos pesquisados ocupantes de postos de alta gerência (média 4,49) e àquelas mostradas pelos gestores intermediários (média 4,29) e operacionais (média 4,25). Observa-se, portanto, que os respondentes ocupantes de postos de gerência intermediária e operacional têm, em média, respostas mais desfavoráveis em relação a Avaliação de Desempenho. Por outro lado, ocupantes de postos de alta gerência possuem respostas mais favoráveis a essa mudança organizacional.

Tabela 5

Teste *post hoc* de comparação de médias entre grupos: resposta global versus nível hierárquico – Scheffé

Nível hierárquico		Diferença entre as médias	Erro padronizado	Sig
Alta gerência	Gerência intermediária	0,20	0,08	0,05
	Gerência operacional	0,24	0,08	0,01
Gerência intermediária	Alta gerência	-0,20	0,08	0,05
	Gerência operacional	0,04	0,06	0,83
Gerência operacional	Alta gerência	-0,24	0,08	0,01
	Gerência intermediária	-0,04	0,06	0,83

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

O próximo tópico tem por objetivo identificar o nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente em relação à mudança avaliada.

5.2.3 Nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente

A resposta individual a mudança pode ser classificada em três categorias: resistência, cooperação e resposta ambivalente (PIDERIT, 1999). A resistência é conceituada como o rol de respostas individuais a mudança que são negativas ao longo das três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental (PIDERIT, 2000). Encontram-se nessa categoria, portanto, os indivíduos que manifestaram somente respostas emocionais, cognitivas e comportamentais negativas em relação à mudança avaliada. A cooperação, por sua vez, é conceituada como o rol de respostas individuais a mudança que são positivas ao longo das dimensões emocional, cognitiva e comportamental (PIDERIT, 2000). Encontram-se nessa categoria, portanto, os indivíduos que manifestaram somente respostas emocionais, cognitivas e comportamentais positivas em face da mudança analisada. Por fim, a resposta ambivalente é conceituada como o rol de respostas individuais a mudança que são concomitantemente positivas e negativas ao longo de uma dimensão ou positivas e negativas ao longo de duas ou três dimensões. Por exemplo: apresentará resposta ambivalente aquele que se sentir ao mesmo tempo animado e ansioso diante da mudança (resposta positiva e negativa ao longo de uma dimensão, a dimensão emocional); e aquele que vê vantagens na mudança (resposta cognitiva positiva) ao mesmo tempo em que se opõe a sua implantação (resposta comportamental negativa). Neste último caso, o indivíduo apresenta ambivalência em relação a duas dimensões da resposta individual a mudança: a dimensão cognitiva e a dimensão comportamental. Para identificação do nível de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente apresentado pelos gestores, assim como para identificação do nível de respostas positivas, negativas e ambivalentes ao longo das três dimensões da resposta individual, foram utilizados os critérios elencados no quadro 5.

Quadro 5
Critérios para classificação da resposta individual a mudança

Classificação da resposta individual a mudança	Explicação	Critérios para classificação	Operacionalização
Resistência	O rol de respostas individuais a mudança que são negativas ao longo das três dimensões: emocional, cognitiva e comportamental	O indivíduo deve apresentar somente resposta emocional negativa, somente resposta cognitiva negativa e somente resposta comportamental negativa	<p><u>Resposta emocional negativa:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 1, 2 ou 3 para as questões 14 a 17 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 4, 5 ou 6 para as questões 18 a 22 do questionário</p> <p><u>Resposta cognitiva negativa:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 1, 2 ou 3 para as questões 23 a 29 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 4, 5 ou 6 para as questões 30 a 33 do questionário</p> <p><u>Resposta comportamental negativa:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 1, 2 ou 3 para as questões 34 a 39 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 4, 5 ou 6 para as questões 41 a 43 do questionário</p>
Cooperação	O rol de respostas individuais a mudança que são positivas ao longo das dimensões emocional, cognitiva e comportamental	O indivíduo deve apresentar somente resposta emocional positiva, somente resposta cognitiva positiva e somente resposta comportamental positiva	<p><u>Resposta emocional positiva:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 4, 5 ou 6 para as questões 14 a 17 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 1, 2 ou 3 para as questões 18 a 22 do questionário</p> <p><u>Resposta cognitiva positiva:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 4, 5 ou 6 para as questões 23 a 29 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 1, 2 ou 3 para as questões 30 a 33 do questionário</p> <p><u>Resposta comportamental positiva:</u> enquadram-se nesta categoria os indivíduos que marcaram a opção 4, 5 ou 6 para as questões 34 a 39 do questionário; simultaneamente à marcação da opção 1, 2 ou 3 para as questões 40 a 43 do questionário</p>
Resposta ambivalente	O rol de respostas individuais a mudança que são concomitantemente positivas e negativas ao longo de uma dimensão ou positivas e negativas ao longo das três dimensões.	O indivíduo deve apresentar ambivalência em relação a uma dimensão da resposta individual a mudança ou apresentar ambivalência ao longo de duas ou três dimensões	<p><u>Resposta emocional ambivalente:</u> por exclusão, enquadram-se nesta categoria os respondentes que não apresentam somente respostas emocionais positivas ou negativas</p> <p><u>Resposta cognitiva ambivalente:</u> por exclusão, enquadram-se nesta categoria os respondentes que não apresentam somente respostas cognitivas positivas ou negativas</p> <p><u>Resposta comportamental ambivalente:</u> por exclusão, enquadram-se nesta categoria os respondentes que não apresentam somente respostas comportamentais positivas ou negativas</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Piderit (1999).

A tabela 6 indica os níveis de resposta positiva, negativa e ambivalente atinentes às três dimensões da resposta individual a mudança, assim como da variável *resposta global*. Conforme sugerido por Piderit (1999, 2000), a maioria dos pesquisados apresenta resposta emocional, cognitiva e comportamental ambivalente em relação à mudança organizacional estudada. O percentual de 21,3% dos pesquisados apresentam somente resposta comportamental positiva em relação a Avaliação de Desempenho, o que vem explicar a existência de média e mediana elevadas para essa variável, conforme descrito anteriormente. Levando-se em conta a dimensão emocional, o nível de resposta positiva cai para 20,2%; e para 11,2% considerando-se apenas a dimensão cognitiva. Ainda, de acordo com os dados indicados na tabela 6, observam-se percentuais baixos de resposta negativa para as três variáveis pesquisadas: 1,9% dos respondentes apresentam somente resposta emocional negativa em face da Avaliação de Desempenho. Tal percentual cai para 1,1% considerando-se a resposta cognitiva. Observa-se que nenhum respondente indica somente resposta comportamental negativa. Em síntese, observa-se que os pesquisados apresentam índices moderados de resposta positiva a mudança (que variam de 11,2% a 21,3%) e baixos níveis de resposta negativa a implantação da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos (variação de 0 a 1,9%).

Tabela 6
Indicadores de resposta individual a mudança

Indicador avaliado	Positiva		Negativa		Ambivalente	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Resposta emocional	74	20,2	7	1,9	285	77,9
Resposta cognitiva	41	11,2	4	1,1	321	87,7
Resposta comportamental	78	21,3	0	0	288	78,7

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 7 indica o número de respondentes que apresenta resistência, cooperação e resposta ambivalente em relação à implantação da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos. Observa-se que nenhum indivíduo mostra resistência a essa ferramenta gerencial e apenas 2,7% evidenciam cooperação. A grande maioria, 97,2%, indica resposta ambivalente. Conforme sugerido por Piderit (1999), têm-se como predominantes as respostas de natureza ambivalente.

Tabela 7

Distribuição dos servidores, segundo classificação da resposta individual a mudança

Classificação da resposta individual	Frequência	
	Absoluta	Relativa (%)
Resistência	0	0
Cooperação	10	2,7
Resposta ambivalente	356	97,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, observa-se que os gestores pesquisados apresentam índices moderados de resposta positiva a mudança (que variam de 11,2% a 21,3%) e baixos níveis de resposta negativa a implantação da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos (variação de 0 a 1,9%). Os gestores ocupantes de postos de trabalho em nível operacional e intermediário mostram, em média, respostas mais desfavoráveis a mudança em relação àqueles ocupantes de postos de alta gerência. Do total de pesquisados, 2,7% evidencia cooperação a implantação dessa ferramenta gerencial, isto é, acreditam que ela contribui para melhorar o desempenho individual e institucional da organização, se sentem emocionalmente bem ao serem por ela avaliados e movem ações para a sua concretização. Os dados da pesquisa indicaram também que nenhum respondente revela resistência a esta mudança. A grande maioria dos gestores, entretanto, traz respostas ambivalentes em face da Avaliação de Desempenho. Conforme ponderado por Piderit (2000), faz-se necessário realização de pesquisas adicionais a fim de identificar diferentes classificações da resposta ambivalente a mudança, assim como suas consequências positivas e negativas para os indivíduos e para a organização. Estes objetivos, entretanto, fogem dos propostos nesta pesquisa e serão sugeridos para desenvolvimento em pesquisas futuras.

5.3 Análise do comprometimento organizacional

Esta seção encontra-se dividida em três partes. A primeira delas apresenta e analisa os dados descritivos atinentes às variáveis do comprometimento organizacional. A segunda identifica os grupos demográficos e ocupacionais que apresentam as maiores e as menores médias de comprometimento e a terceira parte, por fim, identifica o nível de comprometimento apresentado pelos gestores participantes da pesquisa.

5.3.1 Dados descritivos

O comprometimento organizacional refere-se ao envolvimento do indivíduo com os vários aspectos do ambiente de trabalho (BASTOS, 1995). É composta três dimensões de análise: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. O comprometimento afetivo avalia o nível de envolvimento emocional do indivíduo com a organização e a medida em que ele deseja dar algo de si próprio para o bem-estar da organização. O comprometimento instrumental é resultante da percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo e benefício estabelecida enquanto membro da organização e, por fim, o comprometimento normativo é resultante da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização (MEYER e ALLEN, 1997). Para a mensuração do comprometimento, utilizou-se questionário proposto Meyer e Allen (1997) revalidado no Brasil por Marques (2012). Segundo a escala adotada, quanto maior a concordância, maior o comprometimento. Quanto menor a concordância, menor é o comprometimento.

Para analisar o comprometimento organizacional apresentado pelos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das três dimensões analisadas: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. Definiu-se também a variável *comprometimento global*, cujo indicador foi calculado como uma média das médias dos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental. Na tabela 8 são apresentados os dados descritivos atinentes a cada dimensão do comprometimento organizacional, assim como da variável *comprometimento global*.

Tabela 8
Análise descritiva dos indicadores de comprometimento

Variável	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Comprometimento afetivo	5,09	5,16	0,61	3,17	6,00
Comprometimento normativo	4,10	4,20	0,93	1,00	6,00
Comprometimento instrumental	2,80	2,83	0,84	1,00	5,00
Comprometimento global	3,99	4,03	0,60	2,04	5,39

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise dos resultados apresentados na tabela 8, observam-se médias elevadas de comprometimento afetivo (5,09) e normativo (4,10); e média baixa para o comprometimento instrumental (2,80). A análise da mediana das três dimensões do comprometimento indica altos valores para o comprometimento afetivo e normativo (5,16 e 4,20) e valor baixo para o comprometimento instrumental (2,80). Isso significa que para 50% dos gestores o comprometimento afetivo recebeu nota superior a 5,16, indicando alto envolvimento afetivo desses profissionais com suas organizações de trabalho. Na mesma direção, para metade dos respondentes, o comprometimento normativo atingiu valores superiores a 4,20, indicando que, para eles, o sentimento de dever como servidor público atinge níveis altos. Em relação ao comprometimento instrumental, 50% dos pesquisados recebeu nota inferior a 2,83, indicando que esses indivíduos continuam empregados não porque essa seja a melhor opção profissional, mas por outras questões tais como o alto nível de envolvimento emocional com a organização. Em termos globais, o comprometimento dos servidores é alto (média 3,99 e mediana 4,03).

O próximo tópico tem por objetivo identificar os grupos ocupacionais e demográficos que exibem menores níveis de comprometimento.

5.3.2 Comprometimento *versus* dados demográficos e ocupacionais

A tabela 9 apresenta as médias da variável *comprometimento global*, segregadas por dados demográficos e ocupacionais. Para verificar existência de diferenças significativas entre tais médias, procedeu-se ao teste *t* ou ANOVA.

Tabela 9

Médias de comprometimento global, segundo dados demográficos e ocupacionais

Variável demográfica e ocupacional	Média de comprometimento global	
Sexo	Masculino	3,97
	Feminino	4,02
Idade	Até 25 anos	3,85
	26 a 30 anos	3,57
	31 a 40 anos	3,89
	41 a 50 anos	4,13
	51 a 60 anos	4,08
	61 anos ou mais	4,06
Filhos	Não	3,87
	Sim	4,08
Estado civil	Solteiro (a)	3,80
	Casado (a)	4,05
	Desquitado (a)	4,07
	Viúvo (a)	4,23
	Outro	4,19
Escolaridade	2º grau completo	4,36
	Superior incompleto	4,20
	Superior completo	4,03
	Pós-graduação incompleta	3,79
	Pós-graduação completa	3,98
Tempo de trabalho na organização	Menos de 1 ano	3,89
	1 a 5 anos	3,75
	6 a 10 anos	3,86
	11 a 15 anos	4,03
	16 a 20 anos	4,28
	21 anos ou mais	4,24
Nível hierárquico	Alta gerência	4,05
	Gerência intermediária	3,97
	Gerência operacional	3,99
Situação funcional	Ocupa apenas cargo efetivo	4,08
	Ocupa cargo de recrutamento amplo	3,91
Remuneração	Até 3 salários mínimos	3,73
	De 3 a 7	3,85
	De 7 a 10	3,90
	De 10 a 20	4,09
	Acima de 20	4,29

Fonte: Dados da pesquisa.

Diferenças significativas foram encontradas entre as médias do comprometimento e a idade dos profissionais, conforme dados constantes na tabela 10 (p-valor <0,00).

Tabela 10

Teste de comparação de médias de comprometimento global, por idade - ANOVA

	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	11,040	5	2,208	6,509	0,000
Dentro dos Grupos	122,125	360	0,339		
Total	133,165	365			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

O teste *post hoc* de Scheffé (tabela 11) identificou existência de diferenças significativas entre a média de comprometimento apresentada pelos pesquisados com idade entre 26 e 30 anos (3,57) e aquelas evidenciadas pelos gestores com idade entre 41 a 50 anos (4,13), entre 51 a 60 anos (4,08) e com idade igual ou superior a 61 anos (4,06). Observa-se, portanto, que gestores com idade entre 26 e 30 anos ostentam, em média, menor comprometimento global em relação aos demais grupos supramencionados.

Tabela 11

Teste *post hoc* de comparação de médias entre grupos: comprometimento global versus idade – Scheffé

Idade	Idade	Diferença entre as médias	Erro padronizado	Sig.
Até 25 anos	26 a 30 anos	0,27722	0,34865	0,986
	31 a 40 anos	-0,03611	0,34252	1,000
	41 a 50 anos	-0,28348	0,34079	0,983
	51 a 60 anos	-0,22593	0,34149	0,994
	61 anos ou mais	-0,20772	0,35000	0,997
26 a 30 anos	31 a 40 anos	-0,31333	0,11279	0,176
	41 a 50 anos	-0,56071*	0,10741	0,000
	51 a 60 anos	-0,50315*	0,10961	0,001
	61 anos ou mais	-0,48494*	0,13381	0,024
31 a 40 anos	41 a 50 anos	-0,24737	0,08542	0,139
	51 a 60 anos	-0,18981	0,08817	0,563
	61 anos ou mais	-0,17160	0,11689	0,827
41 a 50 anos	51 a 60 anos	0,05756	0,08118	0,992
	61 anos ou mais	0,07577	0,11171	0,993
51 a 60 anos	61 anos ou mais	0,01821	0,11383	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

Diferenças significativas foram encontradas também entre as médias do comprometimento e o estado civil dos respondentes conforme tabela 12.

Tabela 12

Teste de comparação de médias de comprometimento global, por estado civil - ANOVA

	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	6,079	4	1,520	4,317	0,002
Dentro dos Grupos	127,086	361	0,352		
Total	133,165	365			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

O teste *post hoc* de Scheffé (tabela 13) identificou existência de diferenças significativas entre a média de comprometimento apresentada pelos gestores solteiros (3,80) e pelos casados (4,05). Observa-se, portanto, que gestores solteiros indicam, em média, menor comprometimento global em relação àqueles que são casados.

Tabela 13

Teste *post hoc* de comparação de médias entre grupos: comprometimento global versus estado civil – Scheffé

Estado Civil	Estado Civil	Diferença entre as médias	Erro padronizado	Sig.
Solteiro	Casado	-0,25685*	0,07257	0,015
	Desquitado/Separado	-0,27351	0,10788	0,172
	Viúvo	-0,43490	0,27177	0,634
	Outro	-0,39834	0,13947	0,088
Casado	Desquitado/Separado	-0,01666	0,10001	1,000
	Viúvo	-0,17805	0,26874	0,979
	Outro	-0,14149	0,13348	0,890
Desquitado/ Separado	Viúvo	-0,16140	0,28035	0,988
	Outro	-0,12483	0,15553	0,958
Viúvo	Outro	0,03657	0,29395	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

Os resultados da pesquisa indicaram ainda existência de diferenças significativas entre as médias de comprometimento e a remuneração percebida pelos avaliados, conforme dados atinentes à tabela 14 (ANOVA).

Tabela 14

Teste de comparação de médias de comprometimento global, por remuneração - ANOVA

	Soma dos quadrados	df	Média	F	Sig.
Entre Grupos	7,347	4	1,837	5,270	0,000
Dentro dos Grupos	125,819	361	0,349		
Total	133,165	365			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

O teste *post hoc* de Scheffé (tabela 15) identificou diferenças significantes entre a média de comprometimento apresentada por aqueles que percebem acima de 20 salários mínimos (4,29) e aqueles que recebem de três a sete (3,85) e de sete a dez salários (3,90). Observa-se, portanto, que gestores com remuneração entre três a dez salários mínimos mostram, em média, comprometimento global inferior àqueles que percebem acima de 20 salários.

Tabela 15

Teste *post hoc* de comparação de médias entre grupos: comprometimento global versus remuneração – Scheffé

Remuneração	Remuneração	Diferença entre as médias	Erro padronizado	Sig.
Até 3 salários	De 3 a 7	-0,16212	0,19499	0,952
	De 7 a 10	-0,17104	0,19637	0,944
	De 10 a 20	-0,36266	0,19492	0,485
	Acima de 20	-0,56098	0,20822	0,125
De 3 a 7	De 7 a 10	-0,00892	0,08292	1,000
	De 10 a 20	-0,20054	0,07942	0,175
	Acima de 20	-0,39885*	0,10802	0,009
De 7 a 10	De 10 a 20	-0,19162	0,08275	0,254
	Acima de 20	-0,38994*	0,11049	0,015
De 10 a 20	Acima de 20	-0,19831	0,10789	0,498

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

O próximo tópico tem por objetivo identificar o nível de comprometimento apresentado pelos gestores participantes da pesquisa.

5.3.3 Análise dos indicadores de comprometimento

Para alcance do segundo objetivo específico da presente pesquisa, qual seja, identificar o nível de comprometimento de gestores públicos estaduais mineiros submetidos à Avaliação de Desempenho, foram utilizados os critérios elencados na tabela 16.

Tabela 16
Critérios para análise do comprometimento

Valor da média	Grau de comprometimento
1,00 a 2,99	Comprometimento baixo
3,00 a 3,99	Comprometimento moderado
4,00 a 6,00	Comprometimento alto

Fonte: BANDEIRA, MARQUES e VEIGA (1999a).

Observa-se, conforme resultados apresentados na tabela 17, que 53,3% dos servidores apresentam alto envolvimento com suas organizações de trabalho. Ao se analisar o comprometimento afetivo, conclui-se que a grande maioria (93,4%) dos gestores estabelece forte vínculo de natureza afetiva com as instituições em que trabalham. Nenhum respondente tem comprometimento afetivo baixo e apenas 6,6% mostram vínculo afetivo moderado. Mantêm vínculo fortemente ancorado na dimensão normativa 52,5% dos respondentes. Para tais gestores, portanto, a permanência na organização se justifica em função da identificação com os objetivos da organização. Para os 93,2% dos pesquisados, o comprometimento instrumental é baixo a moderado. Apenas 6,8% apresentam forte vínculo de natureza instrumental com suas organizações de trabalho. Considerando definição de Meyer e Allen (1990), a grande maioria dos gestores estaria no serviço público e no cargo em que ocupam não porque esta seja a melhor a opção. Uma possível explicação para o baixo nível de comprometimento instrumental indicado pelos gestores pode estar vinculada ao grande esforço empreendido pelo Estado nos últimos anos para capacitação de seus gestores, incluindo aqueles atrelados ao programa de desenvolvimento para gestores públicos (PDG Minas) e a Certificação Ocupacional. Por meio da capacitação, o gestor aprimora suas competências e habilidades profissionais, o que pode abrir oportunidades de trabalho em outras organizações e diminuir os níveis de comprometimento instrumental. Pode-se inferir, entretanto, que o forte vínculo emocional que tais profissionais manifestam em relação às suas organizações de trabalho impactam a decisão por permanecer naquele vínculo empregatício.

Tabela 17

Indicadores de comprometimento organizacional

Indicador avaliado	Baixo		Moderado		Alto	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Comprometimento afetivo	0	0	24	6,6	342	93,4
Comprometimento instrumental	237	64,8	104	28,4	25	6,8
Comprometimento normativo	46	12,6	128	35,0	192	52,5
Comprometimento global	22	6,0	149	40,7	195	53,3

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, os servidores com forte comprometimento organizacional representam 53,3% da amostra pesquisada. Ainda assim, um contingente considerável de gestores (1.302 indivíduos ou 46,7% da população) está na categoria de comprometimento baixo a moderado. Esse resultado é preocupante, porque tais servidores podem levar a organização a apresentar baixo desempenho, tanto em quantidade, quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade. O comprometimento dos gestores está fortemente associado a aspectos afetivos desenvolvidos no local de trabalho. Questões relativas ao dever de cumprir os compromissos assumidos com a instituição têm moderado poder preditivo do comprometimento desses gestores. A necessidade do emprego tem pouca influencia sobre o comprometimento desses profissionais.

5.4 Relações entre comprometimento e resposta individual a mudança

Esta seção encontra-se dividida em duas partes. A primeira delas apresenta e analisa os coeficientes de correlação existentes entre as variáveis pesquisadas. A segunda parte desta seção tem por objetivo responder o objetivo geral da presente pesquisa, qual seja, identificar como o comprometimento organizacional influencia a resposta individual a mudança. Para tal fim, realizou-se uma análise de regressão entre o comprometimento organizacional e a resposta individual a mudança. Os pressupostos atinentes a essa técnica estatística foram avaliados e atendidos.

5.4.1 Correlações entre as variáveis

A análise de correlação tem por objetivo identificar a existência de relação linear entre duas variáveis, ou seja, identificar se o relacionamento entre duas variáveis pode ser descrito por meio de uma função do primeiro grau (HAIR *et al.*, 2005). Para avaliar a correlação entre as variáveis pesquisadas neste estudo, utilizou-se a correlação de Pearson, uma vez que ela é adequada para estudo de variáveis métricas (HAIR *et al.*, 2005). O coeficiente de Pearson varia de um negativo até um positivo. O sinal indica a direção do relacionamento (positivamente ou negativamente associado) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (um negativo ou um positivo) indica que o escore de uma variável pode ser determinado pelo escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005). Para Cohen (1988), coeficientes com valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser tidos como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser considerados como grandes. A Tabela 18 indica os coeficientes de Pearson atrelados às variáveis da pesquisa.

Tabela 18
Correlações entre os indicadores de resposta a mudança e os indicadores de comprometimento – Pearson

	1	2	3	4	5	6	7
1. Resp. emocional	--						
2. Resp. cognitiva	0,536**	--					
3. R. comportamental	0,293**	0,448**	--				
4. Resp. global	0,821**	0,860**	0,661**	--			
5. Comp. afetivo	0,337**	0,444**	0,295**	0,460**	--		
6. Comp. normativo	0,318**	0,421**	0,197**	0,409**	0,650**	--	
7. Comp. instrumental	-0,009	0,105*	-0,122*	0,006	0,091	0,292**	--
8. Comp. global	0,275**	0,417**	0,145**	0,370**	0,719**	0,874**	0,650**

** p < 0.01, * p < 0.05

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados dispostos na tabela 18, observa-se existência de correlações positivas e significantes entre as três dimensões da resposta individual a mudança e as três dimensões do comprometimento instrumental, exceto em duas situações. Na primeira delas, verificou-se

existência de relação linear não significativa entre a resposta emocional a mudança e a dimensão instrumental do comprometimento. Por meio desse resultado pode-se afirmar que o indivíduo sente sobre a mudança não sofre interferência em relação a sua percepção de necessidade do emprego. Na segunda situação, correlação negativa, significativa e de baixa intensidade foi encontrada entre o comprometimento instrumental e a resposta comportamental a mudança. Esse resultado indica que aqueles que acreditam não dispor de outras alternativas de emprego tendem (levemente) a apresentar comportamentos desfavoráveis em relação à avaliação de desempenho. Tal resultado faz sentido se considerar que o resultado da avaliação de desempenho pode levar à exoneração do servidor. Aquele que considera não ter outras alternativas de emprego tende a ver tal instrumento avaliatório uma ameaça, o que desencadeia o estabelecimento de comportamentos desfavoráveis em relação a ela.

Os dados encontrados nesta pesquisa corroboram alguns dos resultados encontrados por Oreg (2006) e Youssef (2000) e refutam outros. A existência de relacionamento positivo e significativo entre o comprometimento afetivo e as três dimensões da resposta individual a mudança está em consonância com os resultados encontrados por Yousef (2000). A existência de relação não significativa entre o comprometimento instrumental e a resposta emocional a mudança está em consonância com Oreg (2006) e Yousef (2000). Por outro lado, a existência de relação positiva e significativa entre o comprometimento normativo e as três dimensões da resposta individual a mudança refuta os achados de Yousef (2000). Ainda, a existência de relação positiva e significativa entre o comprometimento instrumental e as dimensões cognitiva e comportamental da resposta a mudança está em desacordo com os resultados encontrados por Oreg (2000) e Yousef (2000). Por fim, a existência de relação não significativa entre o comprometimento instrumental e a resposta emocional a mudança corrobora os resultados encontrados por Oreg (2006) e refuta aqueles encontrados por Yousef (2000). A existência de resultados controversos atinentes à relação que se estabelece entre o comprometimento organizacional e a resposta individual a mudança sugere que esse campo temático ainda não se encontra consolidado. Pesquisas futuras, portanto, fazem-se necessárias a fim de conduzir o tema a uma condição de generalização de resultados.

Em síntese, observam-se correlações positivas e significantes entre as três dimensões da resposta individual a mudança e as três dimensões do comprometimento, exceto em duas

situações específicas que envolvem o comprometimento instrumental. A existência de correlações de baixa intensidade ou não significantes entre essa dimensão do comprometimento e as repostas emocional, cognitiva e comportamental a mudança indicam que a percepção de necessidade do emprego pouco influencia a resposta individual a mudança. Tal constatação será analisada no tópico seguinte que avalia a relação existente entre o comprometimento e a resposta a mudança por meio uma regressão linear múltipla.

5.4.2 Análise de regressão

Para alcance do objetivo geral da presente pesquisa, qual seja, identificar como o comprometimento organizacional influencia a resposta individual a mudança, procedeu-se à realização de uma regressão linear múltipla. Conforme Hair *et al.* (2005), a regressão linear múltipla é uma técnica estatística utilizada para mensurar os efeitos de pelo duas variáveis independentes sobre uma variável dependente. Seu principal objetivo é prever mudanças na variável dependente de acordo com alterações nas variáveis independentes. No caso deste estudo, utilizou-se a variável *resposta global* como dependente e o comprometimento afetivo, normativo e instrumental como variáveis independentes.

A tabela 19 apresenta o resultado da análise de regressão. Há indicação dos coeficientes, não padronizados e padronizados, e do resultado dos testes *t*. Observa-se existência de relação positiva entre o comprometimento afetivo e normativo e a resposta global a mudança, ou seja, caso as duas primeiras variáveis aumentem, a última também aumentará. O comprometimento instrumental, por sua vez, mostrou-se não significativo para a explicação do modelo (p -valor $> 0,005$), resultado já esperado tendo em vista a baixa correlação existente entre essa dimensão do comprometimento e a resposta global a mudança (0,006).

Tabela 19

Análise de Regressão entre resposta global a mudança e comprometimento global

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatística de multicolinearidade	
	B	Desvio padrão	Beta			Tolerância	FIV
Constante	2,366	0,240		9,858	0,000		
Comportamento afetivo	0,303	0,058	0,320	5,262	0,000	0,567	1,763
Comprometimento normativo	0,142	0,040	0,228	3,596	0,000	0,523	1,912
Comprometimento instrumental	-0,062	0,033	-0,090	-1,866	0,063	0,898	1,114

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Variável dependente: resposta global a mudança

Nota 2: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

Os resultados encontrados indicam que variação positiva no comprometimento afetivo e normativo implica o estabelecimento de respostas individuais mais favoráveis a mudança. Isto é, quem tem maior comprometimento afetivo e normativo com suas organizações de trabalho tende a apresentar respostas emocionais, cognitivas e comportamentais mais favoráveis à implementação da mudança avaliada. Análise dos coeficientes não padronizados indicou que o comprometimento afetivo é o fator que exerce maior impacto na resposta individual a mudança. Este resultado sugere que aqueles que tem forte envolvimento emocional com suas organizações de trabalho tendem a apresentar reações mais favoráveis ao estabelecimento da mudança organizacional avaliada.

A tabela 20 apresenta o sumário do modelo de regressão. Com base nas informações nela contidas, pode-se afirmar que 23,4% das variações na resposta global a mudança (variável dependente) são explicadas pelas variáveis significativas independentes em conjunto (comprometimento afetivo e normativo).

Tabela 20

Sumário do modelo de regressão entre comprometimento organizacional e resposta global a mudança

Modelo	R	Coeficiente de determinação	Coeficiente de determinação ajustado	Erro padronizado da estimação	Durbin-Watson
1	0,490a	0,240	0,234	0,51184	1,982

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Variável dependente: resposta global a mudança.

Para avaliação da significância do modelo proposto, procedeu-se à realização da ANOVA (tabela 21). Com uma estatística no valor de 38,103, rejeita-se, ao nível de significância de 0,00, a hipótese nula de que a soma dos quadrados é igual a zero, ou seja, as variáveis independentes significativas, em conjunto, são importantes para explicar as alterações da variável dependente.

Tabela 21

Teste da significância do modelo de regressão proposto - ANOVA

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Regressão	29,947	3	9,982	38,103	0,000
Resíduo	94,839	362	0,262		
Total	124,786	365			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Variável dependente: resposta global a mudança.

Nota 2: Diferenças significativas ao nível de 0,05.

A validade dos resultados encontrados na regressão linear múltipla, segundo Gujarati (2000), depende da verificação de cinco pressupostos. São eles: 1. inexistência de relação linear exata entre as variáveis independentes, 2. inexistência de autorregressão (o erro de um período não afeta o erro dos períodos subsequentes), 3. homocedasticidade dos erros (a variância do erro é a mesma todas as observações), 4. a média dos erros é igual a 0,00, 5. normalidade dos erros. O atendimento a cada um desses pressupostos será verificado adiante.

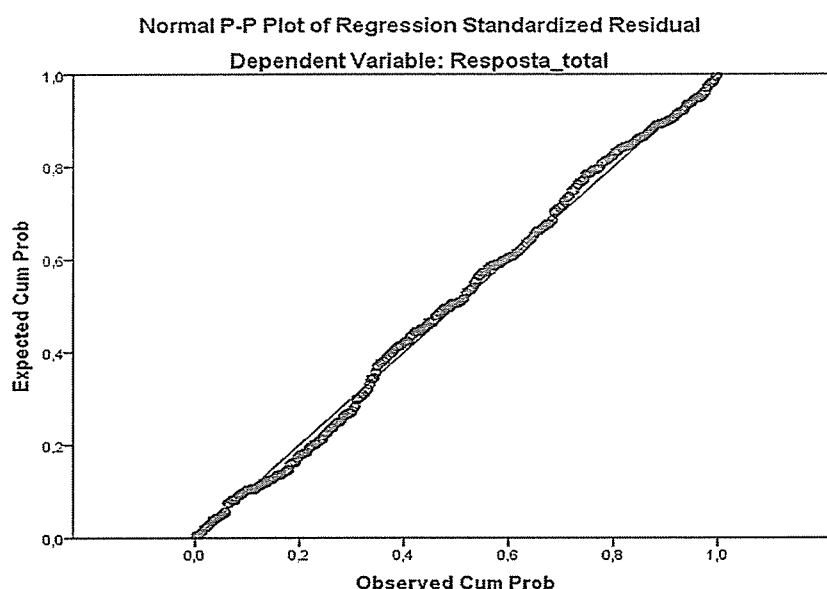
Além dos coeficientes e do resultado dos testes *t*, a tabela 19 apresenta o diagnóstico de multicolinearidade. Observa-se inexistência de relação linear forte entre as variáveis independentes, uma vez que o Fator de Inflação da Variância (FIV) se apresenta bem distante do valor aceitável de 10, conforme Gujarati (2000). Tem-se, portanto, atendido o primeiro pressuposto da regressão linear.

Além da variação explicada, a tabela 20 traz o teste Durbin-Watson. Este tem por objetivo verificar a existência de autorregressão. O valor da estatística igual a 1,982 deve ser comparado aos valores tabelados conforme Gujarati (2000). Para $k = 3$ (número de variáveis independentes) e $n > 200$ (número de observações), o limite inferior é de 1,643 e o superior é de 1,704, ao nível de significância de 1%. Como o valor de prova é maior do que o limite

superior, não se rejeita a hipótese nula (inexistência de autoregressão), ou seja, os dados não são autorregressivos. Tem-se, portanto, atendido o segundo pressuposto da regressão.

Quanto ao terceiro pressuposto da regressão linear, este foi atendido uma vez que a média dos erros é zero. Quanto ao quarto pressuposto (normalidade dos erros), este será avaliado mediante análise do gráfico 1. O gráfico 1 apresenta uma linha reta. No caso em que houver normalidade, os erros tendem a cair em cima ou próximos da reta, como é o caso. Tem-se, portanto, atendido o quarto pressuposto da regressão linear.

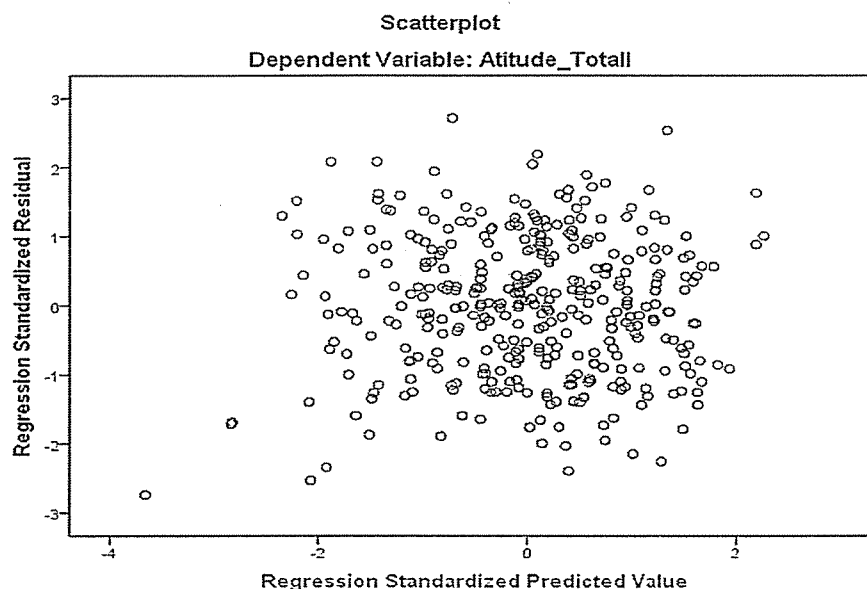
Gráfico 1
Resíduos *versus* distribuição normal.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao quinto pressuposto (homocedasticidade dos erros), este será avaliado mediante análise do gráfico 2. Trata-se de gráfico de dispersão em que o eixo Y representa os resíduos padronizados e o eixo X, os valores preditos padronizados. Uma vez que os resíduos se distribuem de maneira aleatória (sem formas definidas, sem padrões), tem-se confirmado o último pressuposto do modelo de regressão: os erros são homocedásticos.

Gráfico 2

Resíduos padronizados *versus* valores preditos padronizados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, os resultados da análise de regressão indicaram que alterações no comprometimento afetivo e normativo implicam alterações (no mesmo sentido) na resposta individual a mudança. Os quatro pressupostos da regressão linear múltipla foram atendidos, o que demonstra ser o modelo de regressão uma possível ferramenta estatística para avaliação da relação que se estabelece entre as variáveis pesquisadas. Pelo modelo proposto, 23,4% das variações na resposta global a mudança são explicadas pelas variações no comprometimento afetivo e normativo. O baixo nível de ajustamento do modelo indica que outras variáveis não consideradas nesta pesquisa são importantes para explicar os níveis de resposta individual a mudança. Yousef (2000) cita a satisfação no trabalho, Szabla (2007) menciona os estilos gerenciais, Oreg (2006) relata a personalidade dos indivíduos e o contexto de trabalho.

O próximo tópico abarca as principais conclusões auferidas neste trabalho. Foram tratados os resultados atinentes às variáveis *resposta individual a mudança* e *comprometimento organizacional* e ao relacionamento que se estabelece entre tais construtos. Considerações foram tecidas, ainda, em relação às limitações e contribuições da pesquisa, assim como sugestões para estudos futuros.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo descreve os principais resultados encontrados nesta pesquisa, suas contribuições e suas limitações. Sugestões para futuras pesquisas são também apontadas.

6.1 Resultados

Este trabalho investigou a relação existente entre os construtos *resposta individual a mudança* e *comprometimento organizacional*. A resposta individual a mudança foi avaliada mediante utilização do modelo tridimensional proposto por Piderit (1999). Salientaram-se, ao longo do texto, os benefícios auferidos pela utilização de tal modelo, sobretudo aqueles vinculados à extrapolação do binômio resistência *versus* cooperação, ao reconhecimento da existência de respostas ambivalentes e a confirmação de que diferentes formas de se *rejeitar* uma mudança (em nível emocional, em nível cognitivo e em nível comportamental) merecem diferentes formas de intervenção gerencial.

Considerações foram tecidas acerca das classificações da resposta individual a mudança. Quanto a resistência, este trabalho propõe o abandono da concepção negativa do termo (a resistência deve ser eliminada da vida organizacional) e a aceitação de que esta pode ser uma importante fonte de informações e de *feedback* dos empregados. Em muitos casos, os empregados podem ter boas razões para manifestarem resistência às modificações propostas, por exemplo, a existência de formas ineficazes de gerenciamento da mudança. Demonstrou-se, ao longo do texto, que o estabelecimento de mudanças organizacionais bem-sucedidas passa pela manifestação, por parte dos envolvidos, de reações favoráveis atreladas à cooperação individual a mudança.

Em relação ao comprometimento organizacional, este foi avaliado mediante utilização de escala proposta por Meyer e Allen (1991) e revalidada no Brasil por Marques (2012). Suas três dimensões de análise foram consideradas como antecedentes da resposta individual a

mudança, em consonância com os estudos de Cohen e Caspary (2010), Peccei, Giangreco e Sebastiano (2009) e Vakola e Nikolaou (2005) e Iverson (1996).

6.1.1 Conclusões sobre a resposta individual a mudança

Conforme apresentado no início deste capítulo, um dos objetivos deste trabalho foi identificar os níveis de resistência, de cooperação e de resposta ambivalente apresentados pelos gestores estaduais mineiros submetidos à Avaliação de Desempenho Individual. Seguem as principais conclusões atinentes a esse tema.

Os dados da pesquisa indicaram que os gestores pesquisados apresentam índices moderados de resposta positiva à mudança e baixos níveis de resposta negativa a implantação da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos. Os gestores ocupantes de postos de trabalho em nível operacional e intermediário evidenciam, em média, respostas mais desfavoráveis a mudança em relação àqueles ocupantes de postos de alta gerência. Do total de pesquisados, uma pequena parcela apresenta cooperação à implantação dessa ferramenta gerencial, isto é, acreditam que ela contribui para melhorar o desempenho individual e institucional da organização, se sentem emocionalmente bem ao serem por ela avaliados e movem ações para a sua concretização. Os dados da pesquisa indicaram também que nenhum respondente apresenta resistência à Avaliação de Desempenho. A grande maioria dos gestores, entretanto, evidencia respostas ambivalentes em face da Avaliação de Desempenho.

Diante desses resultados, cabe ao Estado estabelecer estratégias que possam identificar os motivos pelos quais poucos gestores de fato cooperam com a Avaliação de Desempenho. Conhecer as causas de descontentamento com essa ferramenta de gestão de pessoas é essencial para que o governo alcance efetivamente os objetivos propostos pelo Choque de Gestão, sobretudo, aquele concernente ao estabelecimento da meritocracia na administração pública.

6.1.2 Conclusões sobre o comprometimento organizacional

O segundo objetivo específico deste trabalho consistiu na identificação dos níveis de comprometimento apresentados pelos gestores estaduais mineiros submetidos à Avaliação de Desempenho Individual. Seguem as principais conclusões atinentes a esse tema.

Os servidores com alto comprometimento organizacional representam a maioria da amostra pesquisada. O comprometimento dos gestores está fortemente associado a aspectos afetivos desenvolvidos no local de trabalho. Questões relativas ao dever de cumprir os compromissos assumidos com a instituição têm moderado poder preditivo do comprometimento desses gestores. A necessidade do emprego tem pouca influencia sobre o comprometimento desses profissionais. Um contingente considerável de gestores está na categoria de comprometimento baixo a moderado. Gestores com idade entre 26 e 30 anos, solteiros ou que percebem remuneração entre três a dez salários mínimos possuem, em média, os menores níveis de comprometimento global.

O considerável número de gestores que se encontra na categoria de baixo a moderado comprometimento indica necessidade de estabelecimento de ações, por parte do Estado, que visem aumentar a qualidade do vínculo que tais profissionais percebem junto a suas organizações de trabalho. Servidores com baixo nível de comprometimento podem levar a organização a apresentar baixo desempenho, tanto em quantidade, quanto em qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6.2.3 Conclusões sobre o relacionamento que se estabelece entre o comprometimento organizacional e a resposta individual a mudança

O objetivo principal desta pesquisa consistiu em identificar como o comprometimento organizacional influencia a resposta individual a mudança de gestores submetidos à Avaliação de Desempenho Individual. Seguem as principais conclusões sobre o tema.

Os dados da pesquisa indicaram ocorrência de correlações positivas e significantes entre as três dimensões da resposta individual a mudança e as três dimensões do comprometimento, exceto em duas situações específicas que envolvem o comprometimento instrumental. A existência de correlações de baixa intensidade ou não significantes entre esta dimensão do comprometimento e as repostas emocional, cognitiva e comportamental a mudança indicam que a percepção de necessidade do emprego pouco influencia a resposta individual a mudança.

Os resultados desta pesquisa corroboraram alguns resultados encontrados por Oreg (2006) e Yousef (2000) e refutaram outros. Tais inconsistências remetem à inexistência de resultados consolidados nesse campo temático. Pelo menos no Brasil, conforme concluíram Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), há ausência de uma linha de pesquisa sólida, cujo interesse seja o entendimento dos microfenômenos relacionados às mudanças organizações; dentre os quais estão os impactos do comprometimento sobre a resposta individual a mudança. Estudos adicionais, portanto, se fazem necessários no intuito de conduzir esse campo temático ao alcance de resultados menos díspares e passíveis de generalização.

A relação entre as variáveis *comprometimento organizacional* e *resposta individual a mudança* foi também avaliada mediante realização de uma regressão linear múltipla. A análise dos dados indicou que o comportamento afetivo é o fator que exerce maior impacto na resposta individual a mudança. Este resultado sugere que aqueles que têm forte envolvimento emocional com suas organizações de trabalho tendem a apresentar emoções, pensamentos e comportamentos mais positivos em relação à mudança organizacional avaliada. O comprometimento normativo também se mostrou relevante para a explicação da resposta individual a mudança. O comprometimento instrumental, por sua vez, revelou-se não significativo para a explicação do modelo.

Incrementos no comprometimento implicam o estabelecimento de respostas individuais mais favoráveis a mudança, conforme demonstrado pelos resultados da análise de regressão. Tendo em vista tal constatação, organizações em processos de mudança devem estar atentas aos níveis de comprometimento apresentados por seus empregados. Indivíduos que apresentam baixos níveis de comprometimento tenderão a demonstrar respostas contra o estabelecimento das mudanças propostas.

6.2 Limitações da pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se ao viés amostral ocasionado pelo fato da coleta de dados ter sido realizada unicamente via *web*. A pesquisa via internet limita a amostra pesquisada às pessoas que têm acesso a internet e àquelas que têm familiaridade com recursos tecnológicos. Outra limitação refere-se ao tempo de medição. Conforme argumentam Hernandez e Caldas (2001), diferentes estágios do processo de percepção da mudança influenciam a maneira com a qual cada indivíduo cria sua própria representatividade da realidade. A Avaliação de Desempenho não foi instituída em todos os órgãos ao mesmo tempo, motivo pelo qual alguns gestores passaram recentemente por essa mudança enquanto outros não. Tal lapso temporal pode ocasionar diferenças na avaliação desta ferramenta gerencial e, conseqüentemente, na resposta individual a mudança. Tais fatores não foram controlados nesta pesquisa. A terceira limitação refere-se ao baixo nível de ajustamento do modelo de regressão proposto. Esse resultado indica que outras variáveis não consideradas nesta pesquisa são importantes para explicar a resposta individual a mudança. Yousef (2000) cita a satisfação no trabalho, Szabla (2007) indica os estilos gerenciais, Oreg (2006) relata a personalidade e o contexto de trabalho.

6.3 Pesquisas futuras

Pesquisas futuras podem superar as limitações apontadas neste estudo. Primeiramente incluindo na amostra pesquisada indivíduos sem acesso a internet ou com pouca familiaridade com recursos tecnológicos. Outras pesquisas poderiam avaliar a resposta individual a mudança em diferentes etapas de seu estabelecimento: nas fases iniciais em que os empregados mantêm os primeiros contatos com as transformações organizacionais propostas; nas fases intermediárias em que a mudança está sendo implementada; bem como nas fases encerrais em que a mudança se apresenta consolidada. Estudos futuros poderiam investigar por que o comprometimento instrumental apresenta pouca influência na resposta individual a mudança ou ainda indicar se esta é uma condição vinculada unicamente ao setor público (tendo em vista o baixo nível de comprometimento instrumental dos gestores estaduais

pesquisados). Ainda, pesquisas poderiam ser desenvolvidas no sentido de incluir no modelo proposto outras variáveis intervenientes na resposta individual a mudança. Por fim, pesquisas futuras poderiam ser realizadas com o intuito de melhor entender e interpretar as respostas ambivalentes a mudança. Tendo em vista que essa classificação da resposta individual a mudança sobressai em relação às demais, faz-se necessário compreender suas consequências positivas e negativas para os indivíduos e para a organização como um todo.

6.4 Contribuições da pesquisa

A principal contribuição desta pesquisa remete às implicações de seus resultados para o trabalho daqueles que são os agentes da mudança e para a tomada de decisões em relação à implantação de transformações no ambiente organizacional. Conforme salientam Vince e Broussine (1996), elementos de natureza afetiva são comumente relacionados a itens de difícil articulação na dinâmica organizacional. Os resultados desta pesquisa, entretanto, indicam o importante papel que a dimensão afetiva do comprometimento desempenha na manifestação de respostas favoráveis a mudança. No modelo de regressão proposto, essa dimensão do comprometimento mostrou-se ser o fator interveniente mais relevante. Tal resultado sugere que, em processos de transformação organizacional, os vínculos de natureza afetiva desenvolvidos pelos empregados em relação à organização devem ser estimulados e monitorados.

Outras contribuições podem ainda ser consideradas. Elas remetem ao esforço inicial, realizado neste estudo para a ampliação da compreensão dos fatores que influenciam as respostas individuais a mudança. Para a literatura da administração pública brasileira, esta pesquisa oferece um ponto de partida para extrapolação do modelo proposto e para a inclusão de novas variáveis que influenciam as respostas individuais a mudança.

REFERÊNCIAS

- ABRAMSON, M. A., e LAWRENCE, P. R. The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about revitalizing Organizations. In: Abramson, M. A., e Lawrence, P. R. (org). *Transforming Organizations*. Lanham, MD: Rowman e Littlefield, 2001.
- ALBARELLO, L. *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1997.
- ANASTASIA, A. A. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., e GUIMARÃES, T. B. (Orgs). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- ANDRADE, J. A. Adoção de novas tecnologias da informação e a inovação organizacional no setor público brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- ARAÚJO, L. C. G. *Mudança organizacional na administração pública federal brasileira*, 1982. Tese de doutoramento em administração / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- ARGYRIS, C, e SCHON. D. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARMENAKIS, A. A., e BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., e MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, v. 46, p. 681-703, 1993.
- ASHFORTH, B. E., e MAEL, F. A. The power of resistance: sustaining valued identities. In: R. M. Kramer e M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*, 89-120. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: *Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BARON, R. A, e GREENBERG, J. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Londres: Allyn and Bacon, 1989.
- BARNETT, V. *Sample Survey: principles and methods*. London: Arnold, 1982.
- BASTOS, A. V. B., e SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, v. 47, n. 3, p. 27 – 39, jul./set. 2007.

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: *Cadernos de Psicologia*, São Paulo, v. 1, p. 44-63, 1995.
- BEATRIZ, M. S., e MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BEER, M., e NOHRIA, N. *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- BOVEY, W., e HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, v. 16, n. 7, p. 534 - 48, 2001.
- BOWER, R. S., e ABOLAFIA, M. Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, v. 20, p. 149 - 66, 1995.
- BRASIL, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Brasília, novembro, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 81 - 9, jan./abr. 1996.
- BURNES, B. *Managing change*. London: Prentice Hall, 2004.
- CALDAS, M. P., e HERNANDEZ, J. M. C. Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 41, p.45, 2001.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133 - 44, 2000.
- CERVO, A. L., e BREVIAN, P. A. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organizational Studies*, v. 27, n. 9, p. 1261-87, 2006.
- CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, v. 50, n. 4, p. 479 - 500, jul./ago. 2011.
- COACH, L., e FRENCH, J. R. P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, v. 1, p. 512 - 35, 1948.

COHEN, A. Multiple commitment in the workplace: an integrative approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=8xGZuHvgIV4Cepg=PA15ehl=pt-BResource=gbs_toc_recad=4#v=onepageeqef=false>. Acessado em: 17 abr. 2012.

COHEN, A., e CASPARY, L. Individuals values, organizational commitment, and participation in a change: israeli teacher's approach to na optional educationa reform. *J. Bus Psychol*, v. 26, p. 385 - 96, 2010.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1988.

COSTA, F. L. *Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista*. São Paulo: Editora da FGV, 2010.

COYLE-SHAPIRO, J. Employee participation and assessment of organizational change intervention – a three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioural Science*, v. 35, n. 4, p. 439 - 56, 1999.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. CA: SAGE Publications, 2009.

CUNHA, L. A. P. *O governo matriarcal em Minas Gerais: implantando o choque de gestão*. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la administración Pública, Madri, 2004.

DENT, E. B., e GOLDBERG, S. G.. Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 35, n. 25, p. 25-40, 1999.

FABRIS, V. Seção carta ao leitor. A segunda geração do choque de gestão. *Revista Gestão Minas – Construindo um novo tempo*. Belo Horizonte, v. 1, n. 2, 2007.

FEDOR, D. B., CALDWELL, S., e HEROLD, D. M. The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, v. 56, n.1, p. 1-29, 2006.

FORD, J. D., e FORD, L. W.. Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, v. 87 n. 4, p. 1-7, 2009.

FORD, J. D., FORD, L. W., e D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, p. 362 - 77, 2008.

FURST, S; CABLE, D. Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, v. 93, n. 2, p. 453-62, 2008.

FOSTER, R. D. Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 3-38, 2010.

GIANGRECO, A.; PECCEI, R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from the Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 10, p. 1812 - 29, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODMAN, E.; LOH, L. Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*, v. 28, n. 4, p. 242-80, 2013.

GREENWOOD, R., e HINNINGS, C. R. Understanding radical change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, v. 21, p. 1022 – 54, 1996.

GUEST, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUIMARÃES, T., e ALMEIDA, B. T. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, v. 12, p. 1-64, 2006.

GUJARATI, D. N. *Econometria Básica*. São Paulo: Makron Books, 2000.

GUTIERREZ, A. P., CANDELA, L. L. e CARVER, L. The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, development experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, p. 1-12, 2012.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK W. C. *Análise multivariada de Dados* (5. ed). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*. V. 51, p. 634 - 49, 1986.

HALTON, W. Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis. In: OBHOLZER, A; ZAGIER R; V. (Eds). *The Unconscious at Work*, Routledge, London, 1994.

HERNANDEZ, J. M. C., e CALDAS, M. P. Resistência a Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HERSCOVITCH, L., e MEYER, J. P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 3, p. 474-87, 2002.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Censo Demográfico: Brasil, 2010*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IJAZ, S., e VITALIS, A. Resistance to organizational change: putting the Jigsaw together. *International Review Research Papers*, v. 7, n. 3, p. 112 – 21, 2011.

IVERSON, R. D. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, v. 7, n. 1, p. 122-149, 1996.

JUDSON, A. S. *Changing behavior in organizations*. Massachusetts and Oxford: Basil Blackwell inc, 1991.

JUDSON, A. S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.

KELL, H. J., e MOTOWIDLO, S. J. Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 42, n. 1, p. 213 - 51, 012.

KIESLER, C. A., e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349 - 53, 1996.

KLERING, L. R., ANDRADE, e J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P., e PINHO, J. A. (Orgs). *Inovação no campo da gestão pública local*. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KNOWLES, E. S., e LINN, J. A. (2004). The importance of resistance to persuasion. In: KNOWLES, E. S., e LINN J. A. (Eds). *Resistance and persuasion*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

KOTTER, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harward Business Review*, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

LAMBERT, G. E., e HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*, v. 21, n. 2, p. 160 - 84, 2010.

LAU, C. M., e WOODMAN R. W. Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, v. 3, n. 2, p. 537 - 54, 1995.

LAUMER, S. Why do people reject technologies: a literature-based discussion of the phenomena "resistance to change" in information systems and managerial psychology research. *Psychology Research*, p. 1-12, 2011.

LAVILLE, C., e DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAWRENCE, P. (1954). How to deal with resistance to change. *Harward Business Review*, 32, 49-57, 1954.

LAWSON, K. S., TAVAGLIONE, A., FIRNS, I. G. J. The links between absenteeism and commitment during downsizing. *Personnel Review*, v. 27, n. 4, p. 312 - 24, 1998.

LEMOS, C. S., e Neves, F. S. A carreira de gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão. XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: CLAD, 2008, v. 1, n. 1, p. 5 – 41, 2008.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, New York, 1 (1), 5-41, 1947.

LEWIS, L. Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*. V. 70, n. 1, 2006.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment, and change goal achievement. *Journal of Change Management*, v. 4, n. 3, p. 193 - 215, 2004.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. 46, 501-26, 2005.

LIMA, S. M. V., e BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In LIMA, S. M. V. (Org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV, 2003.

MADSEN, S. R., MILLER, D., e JOHN, C. R.. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 213 - 332, 2005.

MARQUES, A. L. Gestão de Pessoas para Resultados: o Caso de Minas Gerais: uma Análise da Satisfação dos Servidores Públicos com as Novas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. In: VII Seminário Brasil Portugal Internacionalização de Empresas, 2010, Lisboa. *Anais...* Lisboa, 2010.

MARQUES (2011). *Reforma gerencial do governo de minas estudo sobre cooperação e resistência dos servidores às políticas de alinhamento das pessoas*, 2011. Tese de doutoramento em Administração / Universidade Federal de Minas Gerais.

MARQUES, A. L., ADORNO, R. D., e BORGES, R. S. G. Investigando as relações entre Política de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília/DF. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

MARQUES, A. L., e ALBERGARIA, A. R. Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARQUES, A. L., ALBERGARIA, A. R. e MORAIS, K.. Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L., ALBERGARIA, A. R., MORAIS, K., e ROCHA, M. S. Reforma Gerencial em Minas Gerais: Análise da Satisfação dos Servidores com as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas a partir do Choque de Gestão. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARQUES, A. L., BORGES, R. S. G., e CARVALHO-FREITAS, M. N. Mudança organizacional: interferência nos indicadores de comprometimento e satisfação no trabalho. In: 5 th INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2007, Santo Domingo. *Anais ...* Santo Domingo: 2007.

MARQUES, A. L., BORGES, R. S. G., e MORAIS, K.. Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de estado. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, João Pessoa, 2011a. *Anais...* João Pessoa, ANPAD, 2011a.

MARQUES, A. L., BORGES, R. S. G., e MORAIS, K. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, João Pessoa, 2011. *Anais...* João Pessoa, ANPAD, 2011b.

MARQUES, A. L., e CHAVES, R. C. Mudança Organizacional no Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do Estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

MARQUES, A. L., CHAVES, R. C., e DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: XIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

MARQUES, A. L., MORAIS, K., e ALBERGARIA, A. R. Gerenciamento de Desempenho de Servidores Públicos: Estudo sobre a Cooperação e a Resistência dos servidores à Implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. In: XXXV ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L.; NASCIMENTO, J. G. S.; ALBUQUERQUE, A. L. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: um Estudo sobre a Cooperação dos Servidores a Implantação dos Novos Planos de Carreiras pelo Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória. *Anais...* Vitória: ANAPAD, 2010.

MARQUES, A. L., ROCHA, M. S., e ALBERGARIA, A. R.. Função Gerencial no Serviço Público: Dificuldades e Perspectivas. In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2009, Curitiba, 2009. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2009.

MATAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, R. A. Para que modernizar a organização pública? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 22 - 6, 1988.

MCKINSEY and COMPANY. Organizing for successful change management: a McKinsey global survey. *McKinsey Quarterly*, July, 2006. Disponível em: mckinseyquarterly.com/organizaing_for_successful_management_Global_Survey_1809 Acesso em: 10 ago. 2011.

MELO, F.. Alinhamento das pessoas às estratégias em MG. In: 4º CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE, 2010, Natal. Disponível em: <<http://searh.rn.gov.br/congesp/palestras/pessoas/palestras/Frederico%20Melo%20-%20Alinhamento%20das%20pessoas%20%C3%A0s%20estrat%C3%A9gias%20em%20MG.pdf>>. Acesso em 10 out. 2011.

MELO, F. C. S., e MURICE, M. G. Programa de desenvolvimento dos gestores públicos como força propulsora para a efetividade da gestão pública em Minas Gerais. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: CLAD, 2008.

MEYER, J. P., e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P., e ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

MILLER, V.D., JOHNSON, J.R., e GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, v. 22, p. 59-80, 1994.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., e AHLSTRAND, B. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., e STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press, 1982.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NADLER, D. A. Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science*, v. 17, n. 2, p. 191 - 211, 1981.

NADLER, D. A. The effective management of organizational change. In: LORSCH, J. D. (Ed.) *Handbook of organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.

NAVES, E. M. R., e COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. esp., p. 205 - 22, 2003.

NICOLAIDIS, C., e KATSAROS, K.. Tolerance of ambiguity and emotional attitudes in a changing business environment: a case of Greek IT CEOs. *Journal of Strategy and Management*, v. 4, n. 1, p. 44-6, 2011.

NUMEROL, R. E., e ABRAMS, M. N. How to prevent the coming failure of quality. *Quality Progress*, v. 27, n. 12, p. 93 - 7, 1994.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Modernizando o emprego público. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 4, p. 418 - 28.

OLTRAMARI, A. P., e PICCININI, V. C. Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. *Organização e Sociedade*, v. 13, n. 36, p. 85 - 106, 2006.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 15, n. 1, 73 - 101, 2006.

OSBORNE, D., e GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PECCEI, R., GIANGRECO, A., e SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance do change: co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, v. 40, n. 2, p. 185 - 204, 2011.

PENENGO, M. O papel do gerente público no processo de mudança. *Revista do Serviço Público*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 81 - 9, 1997.

PETTIGREW, A. M. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock, 1973.

PIDERIT, S. K. *Navigating relationships with coworkers: Understanding employees' attitudes toward an organizational change*. Tese de doutoramento. University of Michigan, Ann Arbor, 1999.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 785-794, 2000.

PORRAS, J. I., e ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, and research. In M. D. DUNNETTE e L. M. HOUGH (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1983.

PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T., e BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, v. 59, p. 603 - 09, 1974.

QUEIROZ, R. G. M. *Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010): um exemplo de inovação no setor público?* Dissertação de mestrado em administração, CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2009.

QUEIROZ, R. G. M., e CKAGNAZAROFF, I. B.. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 44, 679-705., 2010.

REDMAN, T., e SNAPE, E. Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 2, p. 301 – 28, 2005.

REES, C.J. Editorial: organizational change and development: perspectives on theory and practice. *Journal of Business Economics and Management*, v. 9, n. 2. p. 87-89, 2008.

RESS, C. J., e HASSARD, J. Perspectives on organizational change in Asia. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5), 480-484, 2010.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOMMER, P. C. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 102-107, 2003.

SCHADER, A. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto Alegre: Globo, 1978.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (2007a). Perfil de competências dos gestores públicos, 2007a. Disponível em: <http://planejamento.mg.gov.br/pdgminas/doc_perfil_comp_gestores_publicos_versao_val_04_out.pdf>. Acesso em 10 out. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Projeto estruturador ampliação da profissionalização dos gestores públicos, 2007b. Disponível em: <http://uemg.br/downloads/cartilha_perfil_gestores.pdf>. Acesso em 10 out. 2011.

SILVA, J. R. G., e VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

Silva, W., Laros, J. A., e Mourão, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 7, n. 1, p - 7, p. 30, 2007.

SHAPIRO, D. L., LEWICKI, R. J., e DEVINE, P. When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? *Research on Negotiation in Organizations*, v. 5, p. 155 - 84, 1995.

SOUZA, W. B. Interesse público e resistência à mudança em organizações públicas: estudo de casos em uma Secretaria de Estado. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) — Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 1994.

SOUZA, M. G. S., VASCONCELOS, L. C., e BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 32-46, 2009.

STANLEY, D., MEYER, J., e TOPOLNYTSKY, L. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, v. 19, n. 4, 444, 2005.

SWAILES, S. Commitment to change: profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, v. 33, p. 187- 204, 2004.

SZABLA, D. B. A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intional responses do planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, v. 18, n. 4, p. 525 - 58, 2007.

TAVAKOLI, M. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 5, p. 1794 - 98, 2011.

VAKOLA, M., e NIKOLAOU, I. Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, v. 27, n. 2, p. 160 - 74, 2005.

VAN DAM, K., OREG, S, e SCHYNS, B. Daily work context and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, v. 57, n. 2, p. 313 - 34, 2008.

VILHENA, R. Choque de gestão em Minas Gerais. In: OLIVEIRA, F. B (Org) . *Política de gestão pública integrada*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VILHENA, R. Terceira geração do Choque de Gestão em Minas Gerais: gestão para a cidadania. O fortalecimento da cidadania através de um Estado em Rede. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/consad/artigosInternas.aspx?menu=25720eid=146470>>. Acesso em 10 jan. 2012.

VILHENA, R., MARTINS, H. F., MARINI, C.,e GUIMARÃES, T. B. (Orgs) (2006). *O Choque de Gestão em Minas Gerais*: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VINCE, R., e BROUSSINE, M. (1996). Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, v. 1, n. 17, p. 1-21, 1996.

VISAGIE, C. M., STEYN, C. Organizational commitment and responses to planned organizational change: an exploratory study. *Southern African Business Review*, v. 15, n. 3, p. 98-121, 2011.

WADDELL, D., e SOAL, A. S. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, v. 36, n. 8, p. 543-548, 1998.

WALDERSEE, R., e GRIFFITHS, A. The changing face of organizational change. *Centre for Corporate Change*, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney, 1997.

WALKER, H. J., ARMENAKIS, A. A., e BERNETH, J. B. Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change*, v. 20, n. 6, p. 761 - 73, 2007.

WANBERG, C., e BANAS, J.. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. V. 85, n. 1, p. 132 - 42, 2000.

WATSON, T. J. Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, v. 19, p. 259 - 75, 1982.

WOOD, T. JR.. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD, T. JR. (Org). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (2. ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, T. JR; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

Yin, R.K.. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yousef, D. A. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, v. 29, n. 5, p. 567-92, 2000.

APÊNDICE E ANEXO

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados

Prezado (a) Respondente,

Estamos empenhados em obter informações acerca do que ocorre no seu trabalho e do que você pensa sobre a sua organização, visando desenvolver metodologia para aprimoramento da administração das organizações públicas brasileiras.

Solicitamos, para tanto, a sua colaboração no sentido de responder ao questionário anexo, que foi elaborado para esta pesquisa.

Torna-se importante esclarecer-lhe que suas respostas serão registradas em computador e analisadas em termos globais, sem identificação dos respondentes.

Os resultados obtidos comporão uma base de informações que poderá servir de instrumento para a definição de metodologia de avaliação de mudanças organizacionais no setor público. Essa nova metodologia poderá contribuir para o aumento da satisfação e da realização profissional dos servidores e para a melhoria da prestação de serviços públicos para a população.

Antecipando-lhe os nossos agradecimentos por sua efetiva participação, enviamos-lhe as nossas cordiais saudações,

Kelly de Moraes

Estudante de Mestrado

Universidade Federal de Minas Gerais

Antônio Luiz Marques

Professor Titular

Universidade Federal de Minas Gerais

PARTE 1 – Dados demográficos e ocupacionais

Leia atentamente o conteúdo das perguntas e responda marcando um X em apenas uma alternativa.

1. Sexo:

- Masculino Feminino

2. Idade:

- Até 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 de 41 a 45 anos
 acima de 45 anos

3. Tem filhos:

- Não Sim. Quantos?

4. Estado civil:

- solteiro (a)
 casado (a)
 desquitado (a) / separado (a)
 viúvo (a)
 outro _____

5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- 1º grau incompleto
 1º grau completo
 2º grau incompleto
 2º grau completo
 superior incompleto
 superior completo
 pós-graduação

6. Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- menos de 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 6 a 10 anos
 de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos
 mais de 20 anos

7. Seu nível hierárquico é:

- Alta gerência
 Gerência intermediária
 Gerencial operacional

8. Qual a sua situação funcional?

- Ocupo cargo efetivo
 Ocupa apenas cargo de recrutamento amplo

9. Qual a sua remuneração?

- até 3 salários
 de 3 a 7 salários
 de 7 a 10 salários
 de 10 a 20 salários
 acima de 20 salários

PARTE II – Escala de respostas individuais à mudança

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.							
Respostas individuais à mudança (Dimensões emocional e cognitiva)		1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
14	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto feliz.	1	2	3	4	5	6
15	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto animado.	1	2	3	4	5	6
16	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto aliviado.	1	2	3	4	5	6
17	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto esperançoso.	1	2	3	4	5	6
18	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto triste.	1	2	3	4	5	6
19	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto nervoso.	1	2	3	4	5	6
20	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto aborrecido.	1	2	3	4	5	6
21	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto assustado.	1	2	3	4	5	6
22	Quando eu penso sobre a Avaliação de desempenho para gestores públicos, eu me sinto frustrado.	1	2	3	4	5	6
23	Eu me importo em como a implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos afeta meu trabalho diário.	1	2	3	4	5	6
24	Eu me importo em como a mudança afeta o departamento em que trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	A Avaliação de desempenho para gestores públicos aumenta minha satisfação com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
26	Avaliação de desempenho para gestores públicos melhora a forma com a qual o meu departamento trabalha.	1	2	3	4	5	6
27	É importante para mim que a Avaliação de desempenho para gestores públicos seja mantida.	1	2	3	4	5	6
28	Com a Avaliação de desempenho para gestores públicos é mais provável que eu continue trabalhando aqui.	1	2	3	4	5	6
29	Eu posso ver vantagens com a implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
30	Ser submetido à Avaliação de desempenho para gestores públicos não é muito importante pra mim.	1	2	3	4	5	6
31	A implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos não significa muito para mim pessoalmente.	1	2	3	4	5	6
32	Eu posso ver as desvantagens potenciais dessa mudança	1	2	3	4	5	6
33	Eu acho que as desvantagens dessa mudança superam os benefícios	1	2	3	4	5	6

Respostas individuais à mudança (dimensão comportamental)		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
34	Eu sugiro alternativas para executar a Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
35	Eu encorajo outras pessoas a apoiar os esforços de implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
36	Eu ajudo a fazer a Avaliação de desempenho para gestores públicos dar certo.	1	2	3	4	5	6
37	Eu converso sobre as vantagens da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
38	Eu apoio a implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
39	Eu apoio a implementação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
40	Eu encorajo outras pessoas a resistir à implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
41	Eu sugiro que outras pessoas não participem da implantação da Avaliação de desempenho para gestores públicos.	1	2	3	4	5	6
42	Eu tento modificar a Avaliação de desempenho para gestores públicos enquanto ela é implementada.	1	2	3	4	5	6
43	Eu falo sobre os inconvenientes da Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos.	1	2	3	4	5	6

PARTE III - Escala de avaliação do comprometimento organizacional

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.							
Comprometimento		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
44	A organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6
45	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1	2	3	4	5	6
46	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.	1	2	3	4	5	6
47	Realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
48	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a organização.	1	2	3	4	5	6
49	Eu sinto um forte senso de integração com a organização	1	2	3	4	5	6
50	A organização tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6
51	Eu devo muito a organização.	1	2	3	4	5	6

Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.							
Comprometimento		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
52	Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.	1	2	3	4	5	6
53	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional a esta organização.	1	2	3	4	5	6
54	Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6
55	Na situação atual, trabalhar na organização é um desejo realizado.	1	2	3	4	5	6
56	Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6
57	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6
58	Mesmo se eu quisesse seria difícil para mim deixar a organização agora.	1	2	3	4	5	6
59	Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado.	1	2	3	4	5	6
60	Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

Anexo A

Competências, itens de verificação, conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores públicos – Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
I - ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS GESTÃO DE RESULTADOS Orientação das ações para o alcance de resultados - com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão. COM PENSAMENTO ESTRATÉGICO Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão pública. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.		1. Fixa objetivos precisos, alinhados à estratégia de governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançá-los. 2. Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com comprometimento, responsabilidade com os resultados e prazos estabelecidos. 3. Planeja e trabalha com metas - no curto, médio e longo prazos - sem se deixar absorver pela burocracia. 4. Compreende as estratégias e prioriza as ações em função dos resultados. 5. Busca permanentemente qualidade, efetividade; avalia os custos e os benefícios de suas ações. "Faz-se mais com menos". "Faz-se melhor com o que se tem, cuida-se da qualidade do gasto"
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Resultados esperados - Planejamento Estratégico - Noções de Administração Financeira e Orçamentária - Políticas Públicas - Cenário político-econômico - Dinâmica interna da Instituição - Realidade econômica e sócio-cultural dos cidadãos - Planejamento governamental e institucional - Direito Administrativo - Instrumentos de Gestão - Gerenciamento de Projetos - Gestão de Riscos - Normas, leis, cultura e valores institucionais. - Estratégias de aquisições e contratações. - Gerenciamento de custos.	- Planejamento - Tomada de decisão - Habilidade de análise e de síntese - Percepção (amplitude e foco) - Comunicação - Motivação - Delegação - Solução de problemas - Administração do tempo - Negociação - Criatividade.	- Focalizar a atenção nos propósitos e resultados da área e não apenas nos processos de trabalho, na hierarquia ou nos pares. - Evidenciar compreensão das estratégias. - Executar o planejado. - Instituir formas de acompanhamento que garantam as correções necessárias durante o processo de implementação das ações e, conseqüentemente, o alcance dos resultados. - Agir com objetividade, proatividade, agilidade e automotivação. - Responsabilizar-se pelo que faz. - Usar os recursos de maneira produtiva, conter os gastos e obter ganhos de produtividade. - Buscar as informações necessárias para o trabalho. - Demonstrar sensibilidade política. - Mobilizar-se e comprometer-se com o alcance dos resultados. - Ter tolerância com o contraditório. - Incentivar o consumo consciente. - Evidenciar senso de oportunidade.

Quadro 6 - Atributos da competência "orientação para os resultados"
 Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 11.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
<p align="center">II - VISÃO SISTÊMICA</p> <p>Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra visão política do sistema global, conhece o contexto político, no qual as ações se realizam para a articulação com os interlocutores envolvidos e promoção da articulação entre os mesmos. 2. Apresenta abertura de horizonte, conhece as peculiaridades do estado e do país e as relaciona com as realidades distintas de cada instituição, com percepção ampla, além da estrutura vertical. 3. Identifica os atores importantes do contexto, através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influência. 4. Visualiza o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho. 5. Focaliza a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos; percebe o impacto de suas ações no resultado global; ou seja, as consequências de suas ações para o todo.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento Governamental - Sistema e contexto político - Estrutura e organização do Estado - Direito Constitucional - Direito Administrativo - Noções de administração financeira e orçamentária - Gestão de processos de trabalho - Conhecimento das normas, leis, cultura e valores institucionais - Realidade econômica e sócio-cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção (amplitude e foco) - Planejamento - Capacidade analítica do contexto externo e interno - Comunicação - Negociação - Articulação política. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar, organizar, sistematizar, correlacionar, armazenar, e transmitir a informação relevante. - Evidenciar percepção a partir da posição dos cidadãos e/ou dos contribuintes. - Saber lidar com diferentes modelos mentais. - Saber lidar com a diversidade de opiniões. - Perceber críticas profissionais de maneira construtiva e não como ofensas. - Sensibilizar a chefia ou o público envolvido com as políticas públicas. - Valorizar, promover e reconhecer contribuições de outras áreas. - Valorizar, em suas ações, a sustentabilidade ambiental e a cidadania. - Articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados. - Buscar a interdisciplinaridade nas ações. - Agir com cidadania e responsabilidade social. - Lidar com pressões.

Quadro 7 - Atributos da competência "visão sistêmica"

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 12.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
III - COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E DE CONHECIMENTOS Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.		1. Realiza a comunicação interna e externa das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. 2. Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas. 3. Contribui para a mudança da cultura organizacional, com a assunção de valores para o compartilhamento e para a cooperação. 4. Dá autonomia aos membros da equipe, com responsabilidade, para a realização das ações, segundo as orientações estratégicas e metodologias de trabalho definidas em conjunto. 5. Promove a descentralização das ações e das decisões, com acompanhamento dos resultados.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados esperados - Cultura Organizacional - Planejamento Estratégico - Autoconhecimento - Formas de poder nas organizações, nos grupos e das próprias bases de poder. - Processos, meios e canais de comunicação. - Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC) - Gestão da Informação - Gestão do Conhecimento (criação, organização e disseminação, utilização dos conhecimentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Trabalho em equipe - Flexibilidade - Gestão das bases pessoais de poder - Delegação - Administração dos conflitos - Solução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar despreendimento. - Demonstrar confiança em si mesmo. - Confiar na equipe. - Agir e fomentar a cooperação. - Identificar-se com os propósitos e valores institucionais. - Agir com abertura para o novo e disposição para as mudanças. - Evidenciar desejo para o aprendizado constante. - Ser dinâmico e proativo. - Saber e evidenciar interesse ao ouvir. - Compartilhar informações e conhecimentos no âmbito interno e externo da instituição. - Perceber, também, através da perspectiva dos outros (empatia). - Demonstrar autonomia, com responsabilidade.

Quadro 8 - Atributos da competência "compartilhamento de informações e de conhecimentos"
 Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 13.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
<p align="center">IV - LIDERANÇA DE EQUIPES</p> <p>Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados. 2. Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados. 3. Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos. 4. É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao fazê-la acontecer, tomar decisões, agir e orientar o trabalho em equipe. 5. Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à "sua parte"), administra diferenças de opinião e
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados esperados - Comportamento organizacional - Planejamento estratégico - Gerenciamento de projetos - Gestão de pessoas - Poder e liderança nas organizações - Autoconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação - Solução de problemas - Liderança - Trabalho em equipe - Percepção (foco e amplitude) - Persuasão - Organização - Tomada de decisão - Comunicação (clareza de expressão e saber ouvir) - Administração de conflitos - Delegação - Flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser comprometido com os resultados. - Saber ouvir. - Demonstrar clareza de expressão. - Ser cooperativo e fomentar a cooperação na equipe. - Demonstrar segurança profissional e pessoal. - Respeitar as diferenças individuais. - Buscar as informações para o trabalho. - Evidenciar dinamismo e proatividade. - Comprometer-se com os objetivos, resultados, em conjunto com a equipe. - Ser visionário. - Agir como educador (coach). - Ter capacidade de influenciar as pessoas. - Gerir através do exemplo (referência de comportamento) e não das normas. - Reconhecer e valorizar as pessoas. - Vibrar com as próprias conquistas e da equipe. - Manifestar confiança na equipe, sem abdicar de suas responsabilidades. - Apresentar capacidade para lidar com frustrações. - Ter postura profissional e evitar o paternalismo.

Quadro 9 - Atributos da competência "liderança de equipes"

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 14.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
V - GESTÃO DE PESSOAS Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.		1. Participa de processos seletivos, quando necessário, aloca as pessoas nas atividades para realizar os trabalhos e alcançar os resultados, de acordo com suas competências, conhecimentos e experiências. 2. Capacita e busca reter as pessoas talentosas no exercício das atividades, propicia o desenvolvimento das competências técnicas requeridas para o servidor e a elevação da maturidade profissional. 3. Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva. 4. Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal. 5. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Resultados esperados - Gestão de pessoas e subsistemas correlatos: seleção, treinamento e desenvolvimento profissional, retenção de talentos e avaliação de desempenho. - Gerenciamento de projetos - Comportamento humano - Autoconhecimento - Noção de metodologias e didáticas de aprendizagem - Cultura organizacional - Ética nas organizações - Sociologia das organizações - Conhecimento das normas, leis, cultura e valores institucionais. - Filosofia das virtudes.	- Relacionamento interpessoal - Administração de conflitos - Negociação - Percepção - Trabalho em equipe - Motivação (recompensa e reconhecimento) - Comunicação - Condução de reuniões - Administração do tempo - Habilidade conceitual e humana - Flexibilidade - Criatividade	- Evidenciar disposição para as mudanças de modo construtivo. - Ser comprometido com os resultados. - Evidenciar iniciativa. - Internalizar as demandas. - Ter postura profissional e evitar o paternalismo. - Evidenciar competência e habilidade interpessoal. - Acreditar no potencial do ser humano e ver as pessoas com potencial de desenvolvimento. - Recompensar e reconhecer os colaboradores. - Ser persuasivo. - Saber ouvir críticas. - Evidenciar equilíbrio emocional. - Desenvolver as pessoas no próprio processo de distribuição e de realização das tarefas. - Humildade. - Saber lidar com as diferenças.

Quadro 10 - Atributos da competência "gestão de pessoas"

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 15.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
VI - COMPETÊNCIA TÉCNICA Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.		1. Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam. 2. Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho. 3. Trata os assuntos com rigor técnico e realiza o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência). 4. Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados pretendidos. 5. Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho.
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do conhecimento técnico específico na área de atuação - Conhecimento gerencial e global de administração pública - Legislação pertinente à área técnica e institucional - Conjunto de normas organizacionais (instruções normativas, portarias, normas técnicas específicas dos processos técnico-científicos, dentre outras). - Direito público: administrativo, constitucional. - Instrumentos de gestão - Gestão dos processos de trabalho - Gestão eletrônica de documentos - Gerenciamento de projetos - Gestão de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção (amplitude e foco) - Comunicação - Pensamento estratégico - Habilidade para gerir os conhecimentos técnicos pertinentes - Solução de problemas - Administração do tempo - Organização - Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser proativo para o aperfeiçoamento próprio e dos processos de trabalho. - Discernir processos críticos. - Buscar a informação útil, atualizada e segura. - Ser despojado e compartilhar o que sabe. - Demonstrar segurança técnica. - Evidenciar rigor técnico no que faz. - Fazer bem feito da primeira vez (evitar o retrabalho). - Ser simples. - Ter clareza de expressão. - Executar o planejado. - Realizar as atividades nos prazos estabelecidos. - Elevar o padrão de desempenho do trabalho. - Articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados. - Buscar a interdisciplinaridade nas ações. - Favorecer o registro, a documentação e gerir os conhecimentos e informações concernentes à área técnica.

Quadro 11 - Atributos da competência "competência técnica"

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 16.

Competência		Itens de verificação (Comportamentos esperados)
VII - CAPACIDADE INOVADORA		1. Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com foco nos resultados, gere a criação de soluções ousadas, e realiza as inovações no contexto institucional. 2. Gere a organização das informações e dos conhecimentos em repositórios adequados para municiar os usos necessários. 3. Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho. 4. Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados. 5. Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.
<p>Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.</p>		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento específico da área de atuação - Gerenciamento de projetos - Resultados pretendidos com as inovações - Conhecimento generalista, multidisciplinar e transdisciplinar. - Tecnologia da informação e de comunicação. - Ferramentas em gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Solução de problemas - Percepção (amplitude e foco) - Liderança - Comunicação - Motivação - Administração de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar iniciativa. - Ser flexível. - Demonstrar ousadia. - Estimular a criatividade individual. - Ser perspicaz. - Catalisar a equipe para soluções criativas, efetivas, eficazes e conclusivas. - Ser original. - Ter capacidade de aprender com os próprios erros. - Ter senso de oportunidades para as mudanças e inovações. - Saber lidar com as resistências às mudanças. - Apreciar ideias originais para a inovação. - Mobilizar e energizar as pessoas para a geração do conhecimento. - Advogar soluções criativas para o alcance dos resultados. - Buscar os problemas para solucioná-los. - Usar de argumentos sólidos para a inovação. - Buscar soluções inovadoras e consensuais. - Ser inclusivo quanto aos catalisadores de mudança. - Ter capacidade de correr riscos calculados. - Demonstrar habilidade

Quadro 12 - Atributos da competência "capacidade inovadora"

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão 2007b, p. 17.