

# RESISTIR OU COOPERAR? ANALISANDO OS FATORES QUE INFLUENCIAM AS REAÇÕES INDIVIDUAIS À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Data de submissão/ Received on: 07/11/2014  
Aceite/ Approved on: 27/05/2016

Antônio Luiz Marques<sup>1</sup>  
Renata Simões Guimarães e Borges<sup>2</sup>  
Lívia Almada<sup>3</sup>

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar quais variáveis individuais e organizacionais afetam a reação dos trabalhadores de resistir ou cooperar com a mudança organizacional. Para testar as hipóteses de pesquisa, investigou-se a implantação da avaliação de desempenho individual dos servidores estaduais de Minas Gerais, realizando um *survey* com uma amostra de 679 servidores públicos das Secretarias de Educação, Saúde e Planejamento. Os resultados indicam que o nível de resistência à implantação da mudança é influenciado principalmente por variáveis individuais como a *difficuldade em reconhecer o processo de mudança*, a *influência do grupo de trabalho* e o *grau de ameaça ao convívio social* percebida pelo servidor. Os fatores organizacionais como *experiências prévias com mudanças malsucedidas* e a *falta de consistência organizacional* na implantação da mudança exercem menor influência na decisão individual de resistir às mudanças organizacionais do que os fatores individuais. A pesquisa contribui com o meio acadêmico e organizacional, ao permitir a identificação das principais fontes de resistência à mudança ou cooperação com a variante. Com isso, será possível aprimorar o processo de mudança organizacional no setor público com o intuito de atender as expectativas dos servidores e contribuir com a gestão pública para tentar melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Resistência à mudança. Administração pública.

---

1 Possui graduação em Psicologia pela Universidade FUMEC, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG e doutorado em Administração pela Aston University, Birmingham, Inglaterra. Belo Horizonte, Minas Gerais. Brasil. E-mail: antonio.marques@unihorizontes.br

2 Possui graduação em Engenharia de Controle e Automoção pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG e doutorado em Administração de Empresas pela Southern Illinois University, SIU. Belo Horizonte, Minas Gerais. Brasil. E-mail: renatasg@face.ufmg.br

3 Possui graduação em Administração pela Faculdade Estácio de Sá Juiz de Fora, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Juiz de Fora, Minas Gerais. Brasil. E-mail: livia.almada@ufjf.edu.br

# 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de compreender o fenômeno da mudança organizacional, dos comportamentos e atitudes de resistência diante da implantação dessa transformação vem despertando grande interesse dos cientistas organizacionais. No passado, as mudanças organizacionais eram consideradas episódicas e menos comuns. No entanto, atualmente, a literatura as tem considerado fenômenos contínuos, incrementais e inexoráveis (ORLIKOWSKI, 1996). Neste sentido, a mudança passa a fazer parte do cotidiano organizacional, pois se trata de um processo resultante das interações humanas, ou seja, de como os indivíduos reagem a novas experiências a que estão expostos durante o trabalho (TSOUKAS; CHIA, 2002).

A mudança organizacional é definida como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD Jr. *et al.*, 1994, p. 64). Independente do tipo de mudança implantada, tais iniciativas podem fracassar se os empregados não estiverem abertos para a alteração ou se acreditarem que esta não será bem-sucedida (SEIJTS; ROBERT, 2011). Pesquisas revelam que os indivíduos reagem toda vez que se defrontam com mudanças organizacionais de maior intensidade (JACOBS, 1995), mesmo reconhecendo a necessidade de modificação (ARME-NAKIS; BEDEIAN, 1999). Processos inconscientes emergem à medida que o ser humano se depara com possíveis ameaças de variação (HALTON, 1994). Isto é, usam mecanismos de defesa habituais e bem desenvolvidos para se protegerem do sentimento de ansiedade causado pela mudança. Segundo Halton (1994), esses mecanismos podem obstruir a capacidade de adaptação do sujeito à transformação.

Apesar da importância da transmutação para a sobrevivência das organizações, pesquisas revelam que a taxa de sucesso dessas iniciativas nem sempre atinge o padrão esperado. A pesquisa global da McKinsey Quarterly (MCKINSEY & COMPANY, 2011) revelou que apenas 6% dos respondentes consideraram que as mudanças implementadas em suas empresas foram completamente bem sucedidas e 32% as avaliaram como bem sucedidas. Outras pesquisas reportam resultados similares (MARK, 2006; JOHNSON-CRAMER; PARISE; CROSS, 2007). Ervin e Garman (2010), em uma vasta revisão da literatura sobre resistência à mudança, citam os resultados de uma pesquisa realizada por Isern e Pung (2007) com uma amostra de 1.536 executivos envolvidos em uma variedade de alterações em suas organizações. A pesquisa revelou que apenas 38% dos pesquisados pensavam que as modificações realizadas foram bem sucedidas e apenas 30% acreditavam que elas tinham contribuído para uma melhoria sustentável de suas organizações. Armenakis e Bedeian (1999) argumentam que é preciso estimular novos comportamentos nos indivíduos para a mudança acontecer, porque, caso contrário, há grande possibilidade de negação e resistência ao processo.

Pesquisa realizada por Waldersee e Griffiths (2004) em 500 grandes empresas australianas entre 1993 e 1996 revelou que os principais problemas enfrentados pela gerência para a implementação de mudanças eram decorrentes da resistência dos empregados. Aproximadamente metade das empresas pesquisadas enfrentou problemas de resistência. Por outro lado, Ford, Ford e D’Amelio (2008) chamam a atenção para o papel da organização como agente de mudança, e, portanto, responsável pela ocorrência de comportamentos resistentes. Os autores acrescentam que, em primeiro lugar, foi a organização que quebrou os contratos pré-estabelecidos e violou a relação de confiança. Nesta perspectiva, o comportamento resistente resulta da falha da organização em restabelecer a confiança e legitimar novos contratos.

Vários autores (ARENDET; LANDIS; MEISTER, 1995; LEVINE, 1997; VAN DICK; ULRICH; TISSINGTON, 2006) argumentam que as organizações fracassam na implementação de mudanças porque gerenciam esses processos com base em pressupostos tecnicistas, sem levar em conta a influência do elemento humano. Segundo Schneider e Goldwasser (1998), quando os seres humanos são conside-

rados, isso tende a ser feito de maneira instrumental. O investimento em comunicação, treinamento e acompanhamento da mudança propriamente dita diminui as chances dos empregados sentirem que suas questões são ignoradas pela gerência, o que os torna desiludidos com as alterações previstas (HULTIMAN, 1995; LINES, 2005). Ao contrário das expectativas dos empregados, gestores tendem a usar a coerção, a burocracia, o controle para obter a adesão à mudança (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Isso produz ressentimento e falta de confiança na gerência, culminando com a rejeição parcial ou total da alterações pretendidas. Choi (2011) realizou uma revisão de literatura sobre resistência à mudança e identificou que a crença das pessoas na habilidade da organização em dar conta da alteração, a confiança nos pares e líderes, a participação no trabalho, as políticas de suporte à mudança, entre outros, podem auxiliar no aumento da prontidão do trabalhador para a mudança, culminando, então, na abertura para novas experiências e potencializando a perspectiva das alterações serem bem sucedidas.

Bovey e Hede (2001) verificaram que quando as mudanças provocam sentimentos negativos, tais como perda e tristeza, as pessoas apresentam maiores dificuldades de adaptação. Sobre isso, Lines (2005) afirma que as atitudes positivas fortes – cooperação – são vistas como favoráveis ao sucesso da mudança, enquanto que as atitudes negativas fortes – resistência – são manifestadas com veemência contra o conteúdo ou processo. Já as atitudes fracas, sejam elas positivas ou negativas, demonstram que a mudança não é percebida como relevante para os membros da organização.

Na área pública, as organizações também vêm mudando, tendo em vista a reestruturação da economia mundial, o desenvolvimento tecnológico e o papel do Estado, no momento em que governos mais responsáveis vêm se preocupando com a eficácia na aplicação de recursos e com a prestação de serviços públicos de melhor qualidade (OSBORNE; GAEBLER, 1994; OCDE, 2005). O Estado brasileiro vem substituindo a administração pública burocrática pela administração gerencial (PENENGO, 1997; PEREIRA; FONSECA, 1997), tendo como um dos pilares da nova administração a inovação nas políticas e práticas de gestão de pessoas. A avaliação de desempenho individual (ADI) vem sendo adotada, como é o caso do governo de Minas Gerais, como um instrumento necessário para a implantação de um modelo meritocrático na administração de recursos humanos no setor público. Seu principal objetivo é possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços públicos (VILHENA et al., 2006).

O modelo utilizado foi concebido a partir dos princípios da ‘Nova Administração Pública’. Esta abordagem preconiza, dentre outras coisas, que as organizações públicas devem utilizar técnicas e ferramentas gerenciais desenvolvidas e implantadas com sucesso no setor privado (BORGES, 2013). Denhardt e Denhardt (2000) acrescentam ainda que não se trata apenas da importação de novas técnicas gerenciais do setor privado, mas também da adoção de um conjunto de valores organizacionais oriundos do setor privado, como, por exemplo, o foco no cliente. Os atores propõem uma abordagem centrada no cidadão e na democracia como uma evolução da Nova Administração Pública. Esta abordagem enfatiza o papel do servidor como agente facilitador para atender o cidadão, ao invés de atuar como controlador e dirigente dos interesses sociais.

A avaliação de desempenho individual (ADI) representou um marco na implantação do novo modelo de gestão de pessoas adotado pelo estado de Minas Gerais. Neste processo, passaram a ser avaliados todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os de função pública na administração direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. O governo estadual estabeleceu que, a partir da implantação da ADI, os comportamentos esperados e as competências valorizadas, para os gestores, por exemplo, seriam: orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações e conhecimentos, liderança de equipes, gestão de pessoas, capacidade inovadora e competência técnica. Silva, Mello e Torres (2013) alertam que as competências na gestão de pessoas no setor público devem considerar as

responsabilidades associadas a um órgão ou agente público, bem como diferenciar os indivíduos em relação a tributos de desempenho. Em consequência, a implantação da avaliação de desempenho trouxe mudanças profundas tanto na forma da lei que rege as relações de trabalho dos servidores estaduais, quanto na quebra de contratos psicológicos previamente estabelecidos.

Portanto, torna-se importante compreender os fatores que influenciam as possíveis reações dos servidores diante da mudança organizacional. O objetivo deste trabalho é identificar como fatores individuais e organizacionais afetam a reação dos trabalhadores entre cooperar com a mudança organizacional ou resistir a esta.

Embora a implantação da ADI tenha acontecido em todo o poder executivo estadual, esta pesquisa não tem como objetivo analisar a reação à mudança no nível organizacional, e sim individual. De acordo com Oreg, Vakola e Armenakis (2011), existe uma abordagem na qual os estudos focam na reação do indivíduo à mudança organizacional, pois essas reações seriam determinantes para o potencial sucesso da transformação.

Este estudo pretende contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o tema, ao oferecer dados empíricos para a compreensão do fenômeno da mudança organizacional na administração pública brasileira. Além disso, a principal contribuição desta pesquisa é permitir a identificação das principais fontes de resistência à mudança. Com isso, será possível aprimorar o processo de mudança organizacional no setor público com o intuito de atender as expectativas dos servidores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Resistência à mudança é um comportamento que tem como objetivo proteger o indivíduo dos efeitos de uma modificação real ou imaginária, constituindo-se de qualquer comportamento que objetiva a manutenção do *status quo* em resposta – em reação – a uma pressão para modificá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Oreg *et al.* (2011) classificam as reações à mudança organizacional em três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental. A dimensão afetiva trata do sentimento do indivíduo diante da variação, enquanto a dimensão cognitiva reflete seu pensamento. Já a dimensão comportamental, foco deste trabalho, aborda os comportamentos explícitos dos trabalhadores e suas intenções de se comportar diante das alterações. As pesquisas que exploram a dimensão comportamental, em geral, analisam os níveis de resistência à mudança organizacional ou cooperação com esta por meio dos comportamentos ou intenções de comportamento das pessoas (OREG *et al.*, 2011).

Armenakis e Bedeian (1999) observam que há um número crescente de pesquisas que analisam a relação entre o sucesso da mudança organizacional com a reação individual dos trabalhadores. Essas pesquisas concebem que as reações dos indivíduos que sofrem a mudança são necessárias para o processo desta em si. Neste sentido, os autores enfatizam que mais pesquisas sobre reações comportamentais à mudança são necessárias para compreender como a organização pode adotar estratégias e táticas que maximizem as chances de sucesso da mudança.

Dentre as reações possíveis diante da mudança organizacional, a resistência é a mais problemática e o primeiro obstáculo à efetividade dos processos e programas de mudança (AVEY; WERNISING; LUTHANS, 2008). Avey, Wernsing e Luthans (2008) alertam para o fato de a resistência ser manifestada por atitudes e comportamentos disfuncionais. Segundo Baron e Greenberg (1989), a percepção da ameaça ao *status quo* no ambiente de trabalho pode gerar insegurança, medo de perder o emprego ou gratificações e medo do desconhecido, porque as mudanças, em geral, exigem que o indivíduo altere seus hábitos de trabalho e comportamento em prol de novas maneiras de trabalhar e agir.

Quanto maior for o controle do trabalhador sobre a evolução das modificações, menor será sua resistência. Ainda, quanto maior for o impacto gerado pela mudança, maior será a pro-

habilidade de obter elevados níveis de resistência. Caso o indivíduo não se adapte emocionalmente à mudança, pensamentos incongruentes podem surgir, resultando em comportamentos resistentes, tais como: tendência a culpar outros, inércia, omissão, dificuldade para enfrentar os desafios da vida e falta de controle sobre seu próprio destino (BOVEY; HEDE, 2001).

Além da resistência à mudança, o comportamento diante desta pode ser também de cooperação ou indiferença (JUDSON, 1980). Trata-se de um contínuo que varia de resistência ativa à mudança, em um extremo, passando pela indiferença e seguindo para a aceitação e o apoio declarado à mudança pretendida. Os comportamentos de resistência à mudança se manifestam, em casos extremos, pela sabotagem deliberada, erros intencionais, diminuição no ritmo de trabalho e comportamentos agressivos de retaliação (FORD *et al.*, 2008) diante da aprendizagem e reativos diante dos desafios. A indiferença é identificada pela passividade, apatia e perda de interesse no trabalho. A cooperação é caracterizada pelo apoio declarado, entusiasmo, e otimismo diante dos processos de mudança organizacional (PEREIRA; FONSECA, 1997).

De modo geral, os pesquisadores reconhecem que a resistência à mudança possui origens em variáveis tanto individuais quanto organizacionais (KATZ; KAHN, 1978; JUDSON, 1980; NADLER, 1987). Algumas pesquisas revelam possíveis preditores da resistência à mudança, como insegurança econômica (OREG, 2006), medo do desconhecido (NADLER, 1987; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993), busca por sensações de justiça e segurança (OREG, 2003), ameaças ao convívio social (NADLER, 1987; CHREIM, 2006; VAN DICK *et al.*, 2006), pensamento negativo (AVEY; WERNESING; LUTHANS, 2008; OREG *et al.*, 2011), cinismo (WANOUS; REICHERS; AUSTIN, 2000; CHOI, 2011), hábitos e rotinas (GIANGRECO; PECCEI, 2005; CHREIM, 2006) e dificuldades em reconhecer as necessidades de mudança (VANBERG; BANAS, 2000; OREG, 2006). Estas pesquisas também apontam fatores organizacionais como determinantes no processo de resistência à mudança, como a inércia estrutural e do grupo (BARON; GREENBERG 1989; VAN DICK *et al.*, 2006), ameaça ao poder existente (KATZ; KAHN, 1978; OREG, 2006) e experiência anterior com mudança malsucedida (KATZ; KAHN, 1978; ARMENAKIS; BEDAIN, 1999).

O surgimento da resistência depende também da forma como as modificações são gerenciadas, das lideranças, do quanto os indivíduos pensam positivo e estão comprometidos com a organização (KRUGLANSKI *et al.*, 2007; AVEY; WERNESING; LUTHANS, 2008; OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011). Neste caso, o grau de envolvimento das pessoas que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo é considerado fatores essenciais. Esses fatores podem ficar comprometidos pela dificuldade individual de lidar com a mudança. A resistência à mudança pode ocorrer porque, em processos de alterações, as pessoas têm de sair de uma situação conhecida para uma situação desconhecida, gerando sentimentos de insegurança (NADLER, 1987; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993; OREG, 2003). Os indivíduos também procuram um nível de conforto psicológico e emocional, tentando se manter-se neste estado (NADLER, 1987).

## **2.1 As causas da resistência à mudança**

Para a construção do modelo apresentado neste artigo, foram selecionados os principais fatores individuais e organizacionais que estão relacionados com as reações individuais à mudança organizacional, a saber: indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, pressão do grupo de trabalho, consistência organizacional e experiências anteriores com mudança mal sucedida. Estes fatores foram inicialmente identificados nos trabalhos de Marques, Chaves e Dias (2005), e posteriormente explorados nas pesquisas de Borges e Marques (2011) e Almada (2014).



A indecisão e a inconclusão ocorrem quando o trabalhador não dispõe de informações suficientes ou ainda não compreendeu adequadamente os impactos da mudança. Geralmente, porque o processo de mudança organizacional não é adequadamente informado aos envolvidos, gerando dificuldade para o indivíduo avaliar se deve apoiar ou não a mudança pretendida (ELIAS, 2007). Isso pode levá-lo a julgá-la às vezes como benéfica e às vezes como ruim para si e para a organização. A indecisão leva-o a cooperar algumas vezes com a implantação da mudança, outras vezes não. Quanto mais o indivíduo tem necessidade de ter respostas prontas, acabadas e quanto menos a empresa colaborar com isso, menor é a tendência dele cooperar com a mudança e mais chances existem de resistir a esta (KRUGLASKI et al., 2007).

O trabalhador pode criar em sua mente interpretações, ideias irracionais sobre o que irá acontecer, sobre como ele será percebido pelos outros e o que os outros irão pensar ou fazer em relação ao processo de mudança, potencializando a resistência (BOVEY; HEDE, 2001). Além disso, as informações repassadas aos envolvidos devem ser bem planejadas e organizadas (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999), sendo que o importante é o conteúdo da mensagem e não a quantidade de informação dada (OREG, 2006; OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011). Portanto, a falta de informação adequada gera o medo do desconhecido, que é um poderoso fator de resistência à implantação de mudanças (MOTTA, 1997; HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Neste sentido, espera-se que a percepção sobre as vantagens e desvantagens da mudança organizacional – no caso deste estudo, a implantação da ADI pelo governo de Minas Gerais – influencie as reações dos servidores diante da mudança introduzida. Quando o servidor avalia previamente que as mudanças serão positivas, ele tenderá a aceitar e cooperar com o processo de mudança organizacional. De outro lado, se ele ainda não tem certeza – ou seja, está indeciso em relação às vantagens da mudança –, ele tenderá a reagir com indiferença ou, até mesmo, se tornar resistente à avaliação de desempenho individual. Assim, a seguinte hipótese é colocada:

*Hipótese 1:* Quanto maior for a indecisão e inconclusão em relação ao processo de mudança, maior será o nível de resistência individual à mudança organizacional.

É importante ressaltar que as pessoas formam importantes laços sociais com seus colegas no contexto organizacional. Muitas mudanças organizacionais, como realocação de funções e reestruturação de equipes, ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social dos indivíduos (NADLER, 1987; CHREIM, 2006), causando grande impacto na identidade social do grupo (VAN DICK *et al.*, 2006). Neste estudo, o prejuízo estaria relacionado, por exemplo, a ser mudado de grupo de trabalho e perder um colega por razão de demissão motivada por baixo desempenho na ADI. Portanto, se o servidor perceber a mudança como ameaça, ele resistirá a sua implantação.

A percepção negativa em relação à mudança pode estar relacionada, por exemplo, à variação de grupos de trabalho, departamentos ou chefia. Neste caso, o indivíduo pode preferir resistir a ter que conviver com colegas de trabalho que não lhe são agradáveis ou simpáticos. De outro lado, o indivíduo pode oferecer resistência ao simplesmente ter de deixar seu grupo de trabalho atual. A ameaça ao convívio social pode ser percebida também devido às possíveis demissões dos colegas de trabalho motivadas pelos baixos resultados apresentados na avaliação de desempenho individual. Portanto, quando o funcionário percebe que a mudança proposta prejudicará ou terá a possibilidade de oferecer ameaça ao convívio social, ele tenderá a não aceitar e não cooperar com a mudança organizacional. Neste caso, a seguinte hipótese é formulada:

*Hipótese 2:* Quanto maior for a percepção de ameaça ao convívio social, maior será o nível de resistência individual à mudança organizacional.

Em situação de mudança organizacional os empregados temem a alteração de recompensas

(autonomia, flexibilidade e desafio), perda de status, prestígio e poder (OREG, 2006). Em processos de mudança, a identidade do grupo de trabalho é ameaçada. A ansiedade causada por essa ameaça gera grande desconforto no grupo, podendo tornar-se um grande fator de resistência à mudança pretendida (VAN DICK *et al.*, 2006). A teoria das atitudes reconhece que pessoas importantes e a estrutura dos grupos de trabalho interferem na percepção que o indivíduo desenvolve sobre seu trabalho (SALANCIK; PFEFFER, 1978; WOOD Jr., 2000). A pressão do grupo se manifesta quando o trabalhador é desencorajado a inovar suas práticas de trabalho ou a aceitar as inovações propostas. Se as pessoas se sentirem muito pressionadas, elas tenderão a resistir (NADLER, 1987). Em contrapartida, as emoções e atitudes positivas de um empregado podem facilitar a cooperação com a mudança em um grupo, minimizando, assim, a resistência (AVEY; WERNING; LUTHANS, 2008).

O pressuposto teórico é que quando o indivíduo percebe que o grupo de trabalho do qual faz parte tem baixa resistência à implantação da mudança ele é encorajado pelos membros do grupo a aceitar e cooperar com a implantação das mudanças propostas. De outro lado, quando o grupo exerce uma pressão no sentido de resistir às mudanças, a probabilidade de o trabalhador apresentar resistência é maior. Com isso, formulou-se a terceira hipótese da pesquisa.

*Hipótese 3:* Quanto maior for a pressão do grupo para resistir ao processo de mudança, maior será o nível de resistência individual à mudança organizacional.

A resistência ou o apoio à mudança organizacional originam-se também de fatores associados à própria organização (NOGUEIRA *et al.*, 1997). A consistência organizacional percebida está relacionada ao resultado da avaliação que os membros da organização fazem sobre a gestão da mudança. Os trabalhadores avaliam se o processo está sendo conduzido por profissionais experientes e com conhecimento no assunto. Além disso, é avaliada a consistência das alterações propostas com os objetivos e metas da organização. Finalmente, os trabalhadores avaliam o quanto os líderes, gerentes e funcionários que ocupam cargos de chefia apoiam e promovem as alterações necessárias ao processo (MARQUES; CHAVES; DIAS, 2005).

Neste ponto, a percepção do indivíduo sobre o quanto a organização tem capacidade para realizar uma mudança com sucesso, o quanto é necessária e os benefícios que tanto a organização quanto os empregados podem ganhar é que direcionam a prontidão ou não do indivíduo para cooperar ou não com a mudança. Além disso, outro fator que influencia neste nível de cooperação é a avaliação do indivíduo em relação ao suporte que a organização pode dar para a mudança e a confiança dele nos colegas de trabalho e nos líderes (CHOI, 2011). Lembrando que o tamanho da mudança não tem relação direta com a percepção de consequências desta pelo trabalhador (LINES, 2005).

A qualidade da comunicação das alterações, o seu nível de entendimento, sua consistência das ações e objetivos e a participação no seu processo podem facilitar ou dificultar a percepção de consistência do projeto de mudança em curso, pois os trabalhadores tendem a selecionar as informações expostas e possuem uma memória tendenciosa para informações codificadas (JUDSON, 1980; VANBERG; BANAS, 2000; LINES, 2005; OREG, 2006). Quanto maior a percepção de qualidade das informações recebidas sobre as mudanças, menor é a resistência do indivíduo (LEWIS, 2006; OREG, VAKOLA; ARMENAKIS, 2011). Logo, tomando isso como base, infere-se neste trabalho que quando o servidor percebe que existe alta consistência organizacional na mudança introduzida, ele tenderá a apoiá-la.

De outro lado, se o servidor perceber que a mudança proposta não foi elaborada por profissionais competentes, não apresenta coerência no método ou não recebe o devido apoio dos superiores, sua reação será de resistência ou indiferença a ela. Portanto, infere-se que a percepção de uma baixa consistência organizacional influenciará positivamente a resistência individual diante da mudança proposta. Assim, a seguinte hipótese foi formulada.

*Hipótese 4:* Quanto maior for a percepção de baixa consistência organizacional, maior será o nível de resistência individual à mudança organizacional.

Experiências prévias de mudanças organizacionais também alteram as possíveis reações individuais diante da mudança. Segundo Baron e Greenberg (1989), experiências anteriores de mudanças malsucedidas atuam como barreiras para a aceitação de novas. O argumento central dos autores é que indivíduos, grupos de trabalho ou organizações inteiras que tenham tido insucesso na introdução de mudanças no passado serão relutantes em aceitar a promoção de uma nova mudança no sistema organizacional. Essa relutância não é injustificável ao passo que as organizações tendem a se basear em experiências passadas de mudanças para realizarem o direcionamento das próximas (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Experiências negativas com mudanças potencializam no trabalhador atitudes de descrença e de resistência a novos projetos de mudança, dado que ele passa a não acreditar que as alterações propostas atingirão os objetivos para os quais foram introduzidas (KATZ; KAHN, 1978; ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; CHOI, 2011). Segundo Meyer e Allen (1997), para reduzir a dissonância cognitiva, os indivíduos tendem a ver seu ambiente de forma que ele seja consistente com suas crenças e experiências anteriores. Considerando o contexto desta pesquisa no setor público, os problemas de descontinuidade administrativa podem estar condicionando um sentimento de descrença nos servidores de que as novas políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente a ADI, não são consistentemente implantadas e gerenciadas. Caso a avaliação seja neste sentido, a experiência com este tipo de ferramenta gerencial se torna um fator de resistência. Assim, a última hipótese do presente trabalho é apresentada a seguir:

*Hipótese 5:* Quanto maior a percepção de experiências prévias malsucedidas com processos de mudança organizacional, maior será o nível de resistência individual à mudança organizacional.

Em suma, as possíveis reações do trabalhador diante de uma mudança organizacional podem variar entre uma colaboração ativa, na qual o indivíduo atua como um agente da mudança, até a resistência ativa, na qual ele se opõe ao processo e tenta dificultá-lo. Outras reações também são observadas dentro destes extremos, como por exemplo, a neutralidade diante das alterações, a colaboração passiva e a resistência passiva. Estas reações podem ser determinadas por fatores individuais e organizacionais. Dos fatores individuais, destacam-se: a indecisão prévia, ou seja, o trabalhador ainda não definiu como reagirá diante da mudança imposta pela organização; a pressão que os colegas de trabalho podem exercer no indivíduo; e a ameaça percebida pelo próprio trabalhador de que a mudança prejudicará o ambiente social da organização. Dos fatores organizacionais, destacam-se: a consistência organizacional, ou seja, a capacidade administrativa da organização para conduzir o processo de mudança; e os resultados das experiências anteriores com processos de mudança na organização em questão.

### 3 METODOLOGIA

O processo de mudança abordado neste trabalho compreende a implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. Portanto, a unidade de análise deste estudo são todos os funcionários do estado de Minas Gerais submetidos à avaliação de desempenho individual (ADI). A ADI foi implementada no segundo semestre de 2004 e no primeiro semestre de 2005, simultaneamente, em 61 órgãos e entidades com diferentes estruturas organizacionais, culturas e capacidades técnicas (VILHENA *et al.*, 2006).

A ADI baseia-se em onze fatores de avaliação – qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade,



pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, e capacidade de trabalho em equipe – e quatro conceitos para os avaliados – excelente, bom, regular, e insatisfatório (MINAS GERAIS, 2003, Lei Complementar 71, de 2003). Foi também implantada a avaliação de desempenho dos gestores públicos (ADGP), regulamentada pelo Decreto 44.986, de 19 de dezembro de 2008.

O poder executivo do estado de Minas Gerais conta com 16 secretarias de Estado que empregam aproximadamente 335.000 servidores. Foram pesquisadas três secretarias de Estado do Governo de Minas Gerais: Secretaria de Estado da Educação (SEE), Secretaria de Estado da Saúde (especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais) e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Estas unidades foram escolhidas por empregarem o maior número de servidores de todas as categorias ocupacionais do Estado e por apresentarem importância estratégica para as mudanças implantadas pelo governo de Minas Gerais, a partir de 2003. A população pesquisada nessas três secretarias totaliza aproximadamente 137.300 servidores.

Adotou-se o processo de amostragem aleatória estratificada por secretaria, a fim de garantir que os servidores selecionados representassem a população por cargo ou função de cada órgão envolvido na pesquisa. A amostra obtida é de 679 respondentes, distribuídos da seguinte forma: 262 na Secretaria de Estado da Educação, 202 na Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, e 215 na Secretaria de Estado da Saúde. Para uma margem de erro de 5%, com o intervalo de confiança de 95%, considerando a população de 137.300 servidores das secretarias, calculou-se que a amostra mínima deveria ser de 384 respondentes. Para 679 respondentes, obtém-se um intervalo de confiança de 99%.

### **3.1 Operacionalização das variáveis e coleta dos dados**

De acordo com a revisão da literatura, os fatores individuais e organizacionais que podem ser críticos na determinação da reação individual diante do processo de mudança organizacional são: indecisão e inconclusão, nível de ameaça ao convívio social, pressão do grupo de trabalho no sentido de resistir ao processo de mudança organizacional, consistência organizacional e experiências anteriores com a implantação de mudanças, que, neste estudo, é transposta para experiências anteriores com a implantação da ADI.

Os itens que medem as variáveis avaliadas neste estudo foram selecionados a partir do instrumento desenvolvido e validado para a realidade brasileira por Marques, Chaves e Dias (2005) e das pesquisas realizadas por Borges e Marques (2009) e Almada (2014). Essas pesquisas reportaram índices de confiabilidade composta superior a 0,90. As questões são referentes às variáveis resistência individual à mudança organizacional, indecisão e inconclusão individual, ameaça ao convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional e experiências prévias malsucedidas. Foi utilizada a escala do tipo *Likert*, variando de 1 a 6, em que 1, 'discordo totalmente', representa a aceitação e cooperação ativa com a mudança organizacional e 6, 'concordo totalmente', representa a resistência ativa à mudança organizacional. Embora seja menos comum, a escala de 6 pontos apresenta a vantagem de fazer com que os respondentes se comprometam com o aspecto positivo ou negativo do item medido. A Tabela. 1 relaciona os itens do questionário com as variáveis medidas.

Tabela 1 – Variáveis e Itens do Questionário

Variáveis	Itens
Resistência individual à mudança organizacional	Q1: Você cooperou ativamente com a implantação do processo de ADI na organização por meio de sugestões espontâneas sobre como ele poderia dar certo. Q2: Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pela ADI. Q3: Você considera que, apesar de não ter participado ativamente do processo de implantação da ADI, ela foi boa para os servidores e para a organização. Q4: Você aceitou, sem se opor, as regras da ADI, como sendo boas para a organização.
Indecisão e inconclusão individual	Q5: Você ainda não conseguiu concluir se a ADI será boa ou ruim para a organização. Q6: Algumas vezes você apoiou a implantação da ADI, outras vezes não. Q7: Você considerou alguns aspectos da ADI aceitáveis, enquanto outros aspectos são, em sua opinião, inaceitáveis.
Pressão do grupo	Q8: Você teve medo de que, com os resultados da ADI, os servidores que você gosta fossem demitidos da organização ou do seu setor de trabalho. Q9: Você teve medo de ser realocado para outros setores ou órgãos onde teria de trabalhar com servidores que você não gosta e que não gostam de você.
Consistência organizacional	Q10: Seu grupo de trabalho te critica quando você tenta inovar as suas práticas. Q11: Durante a implantação da ADI, seu grupo de trabalho te pressionou para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.
Experiências prévias malsucedidas	Q12: Na verdade, você acha que a elaboração da ADI serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar o desempenho individual e organizacional. Q13: Você acreditava que outros servidores desta organização sabiam mais sobre o que é melhor para a organização do que os servidores que participaram da elaboração do processo de ADI.
	Q14: As experiências anteriores da implantação de avaliação de desempenho que foram malsucedidas o tornou descrente em relação à ADI implantada neste governo. Q15: Você acredita que a implantação da ADI é mais uma tentativa desgastante de mudança e, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.

Fonte: Dados da Pesquisa

Optou-se por realizar um *survey* para obter os dados quantitativos. O instrumento utilizado foi o questionário padronizado. Visando garantir a representatividade da amostra, os dados foram coletados em diferentes órgãos de cada secretaria. A primeira parte do questionário acessa os dados demográficos. A segunda parte do questionário é composta pelos itens que medem as demais variáveis do estudo. Os questionários foram aplicados em cada secretaria por uma equipe de pesquisadores. Os funcionários selecionados recebiam o convite para responder o questionário em um dia e horário, agendados previamente, no auditório de cada instituição. Ao chegar, os servidores recebiam uma breve explicação dos objetivos da pesquisa e eram informados sobre o caráter voluntário e anônimo da participação.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O método PLS (*Partial Least Squares*), foi utilizado para testar as hipóteses porque é adequado para estimar a relação entre as variáveis, na medida em que considera o erro de estimação (CHIN, 1998). Também, o PLS não requer pressupostos de normalidade, sendo indicado para modelos preditivos altamente complexos. Para analisar o modelo de mensuração e o modelo estrutural, utilizou-se o software *SmartPLS versão 2.0M3*. Para determinar o nível de significância dos caminhos (*paths*) hipotetizados no modelo proposto, foi utilizado o método *bootstrap* de reamostragem.

O modelo de mensuração, ou seja, a consistência e a qualidade com que os itens representam as variáveis propostas foi determinado com base nas medidas de confiabilidade e de validade convergente. De acordo com Hair *et al.*(2005), as cargas dos itens devem exceder o limite

de  $\pm 0,50$  para que os valores de significância sejam atingidos, embora valores acima de  $\pm 0,30$  e  $\pm 0,40$  sejam aceitáveis para pesquisas exploratórias. Com isso, um item referente à medida de consistência organizacional foi excluído do modelo por apresentar uma carga padronizada de 0,31. Hair *et al.* (2011) acrescentam que para que a variância média extraída (AVE) seja igual ou superior a 0,50, os valores das cargas fatoriais devem ser superiores a 0,70. A validade convergente, ou seja, a medida na qual os itens de uma variável específica convergem ou dividem entre si em grande proporção de variância – é adequada quando as variáveis obtêm no mínimo 50% de variância extraída. Todas as variáveis obtiveram a variância extraída superior a 0,50 após a exclusão de um dos itens que medem a *consistência organizacional*. O menor valor para a variância extraída foi de 63% para a variável *experiência prévia malsucedida*.

A Tabela 2 mostra os valores padronizados de carga para cada item e, posteriormente, para cada variável, a média da variância extraída e também a medida de confiabilidade alfa de Cronbach.

Tabela 2 - Resultado do Modelo de Mensuração

Variáveis	Itens	Carga padronizada	Variância extraída	Alfa de Cronbach
Resistência individual à mudança organizacional	Q132	,88	,83	,93
	Q133	,95		
	Q134	,91		
	Q135	,90		
Indecisão e inconclusão	Q136	,81	,75	,84
	Q137	,94		
	Q138	,85		
Ameaça ao convívio social	Q139	,89	,83	,80
	Q140	,93		
Pressão do grupo	Q143	,90	,87	,85
	Q144	,96		
Consistência organizacional	Q142	1,00	-	-
Experiência prévia mal sucedida	Q145	,52	,63	,75
	Q146	,99		

Nota: Todas as cargas padronizadas são significantes com  $p < .05$

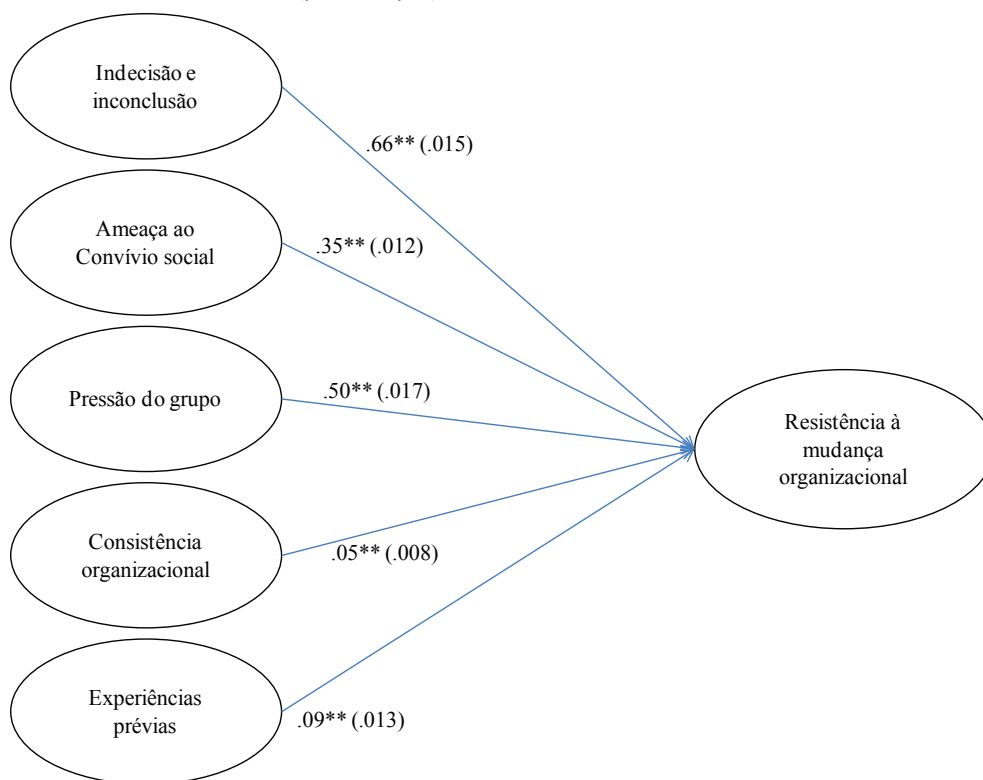
Fonte: Dados da pesquisa

O grau de confiabilidade, cuja medida representa o grau de consistência entre os múltiplos itens de uma variável, deve exceder o valor mínimo de 0,70 para ser considerado bom, embora Hair *et al.* (2005) afirmem que o valor mínimo de 0,60 pode ser adotado em pesquisas exploratórias. Todas as variáveis do modelo proposto nesta pesquisa excederam o valor 0,70, sendo que o menor valor obtido para o alfa de Cronbach foi de 0,75 para *experiência prévia malsucedida*, indicando uma boa consistência interna. Chin (1998) sugere que outras medidas também devem ser consideradas para avaliar o modelo de medição, por exemplo, o  $R^2$ . O  $R^2$  é coeficiente de determinação que indica a precisão com que as variáveis latentes são estimadas. A medida do coeficiente de determinação do modelo proposto é de 0.969, indicando uma ótima estimação do modelo de medição.

As correlações das variáveis independentes – indecisão e inconclusão, convívio social, resistência do grupo, consistência organizacional e experiência anterior – e da variável dependente aceitação e apoio individual são significantes em  $p < 0,05$ . Para os respondentes, a preocupação com a ameaça ao convívio social é evidente ( $M = 4,37$ ;  $DP = 1,09$ ) seguida pela pressão que o grupo exerce ( $M = 4,36$ ;  $DP = 1,12$ ). As experiências prévias organizacionais ( $M = 3,45$ ;  $DP = 1,29$ ), assim como a indecisão e inconclusão ( $M = 3,41$ ;  $DP = 1,09$ ) obtiveram médias elevadas. Por último, a consistência organizacional ( $M = 2,87$ ;  $DP = 1,52$ ) apresentou a pior média, indicando que os respondentes percebem que a organização não está preparada para realizar as mudanças em questão. Em relação à variável dependente, os respondentes apresentam, em geral, um grau médio de resistência ( $M = 3,24$ ;  $DP = 1,19$ ).

A análise dos caminhos (*paths*) é um método que consiste em decompor as correlações em diferentes partes para interpretar seus efeitos. Os caminhos são representados pelas setas que indicam a relação de causa e efeito. Para analisar os caminhos (*paths*) do modelo estrutural proposto, deve-se considerar não somente a significância estatística, mas também a intensidade. Chin (1998) afirma que os caminhos padronizados (*standardized paths*) devem apresentar valores em torno de 0,20, embora valores acima de 0,30 sejam preferíveis. A Figura 1 mostra os resultados de estimação dos caminhos (*paths*), representados pelas hipóteses propostas. O erro padrão está representado entre parêntesis.

Figura 1 - Resultado da Análise dos Caminhos (path analysis)



N = 679

\* significante em  $p < .05$

\*\* significante em  $p < .01$

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise confirmatória indicam que a indecisão e inconclusão em relação ao processo de mudança influencia positivamente a resistência individual com a mudança organizacional,  $\lambda = 0,66$ ,  $t(679) = 42,64$ ,  $p < 0,001$ , confirmando a hipótese 1. Ou seja, quanto maior a indecisão e a inconclusão do funcionário sobre o processo de mudança organizacional, maior o nível de resistência individual a esta. A hipótese 2 também foi confirmada, sugerindo que quanto maior a ameaça ao convívio social percebida pelo funcionário público, maior a resistência individual,  $\lambda = -0,35$ ,  $t(679) = 28,41$ ,  $p < 0,001$ .

Os dados sugerem que a percepção do indivíduo de que seu grupo de trabalho apresenta alta resistência ao processo de mudança afeta positivamente sua decisão de resistir à mudança organizacional, confirmando a hipótese 3,  $\lambda = -0,50$ ,  $t(679) = 6,09$ ,  $p < 0,001$ . A hipótese 4 foi confirmada,  $\lambda = 0,05$ ,  $t(679) = 29,79$ ,  $p < 0,001$ , indicando que a percepção de baixa consistência organizacional influencia positivamente a resistência individual à mudança organizacional. A quinta hipótese também foi confirmada,  $\lambda = 0,09$ ,  $t(679) = 6,39$ ,  $p < 0,001$ . Esse resultado sugere que experiências prévias malsucedidas com processos de mudança organizacional influenciam positivamente a resistência a esta. Entretanto, os resultados, embora significantes, sugerem a necessidade de cautela em sua interpretação, pois a influência positiva das experiências prévias bem-sucedidas na resistência à mudança é muito pequena quando comparada com os outros três fatores analisados: decisão prévia, convivência social, consistência organizacional.

## 5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A análise dos dados indica que o fator indecisão e inconclusão exerce maior impacto na resistência individual à mudança organizacional. Este resultado confirma o pressuposto de que o primeiro passo para a implantação de qualquer mudança consiste em envolver o trabalhador neste processo (ELIAS, 2007), para que ele tenha acesso a respostas objetivas (KRUGLASKI et al., 2007) e possa compreender, em profundidade, suas potencialidades e limitações.

O segundo fator a exercer grande impacto na resistência individual à mudança organizacional é a pressão do grupo. Este resultado reforça a importância de se estudar as relações sociais no trabalho, bem com a interação que existe entre essas relações sociais e os resultados organizacionais. Talvez por isso o terceiro fator mais influente seja a ameaça percebida ao convívio social. Isso sugere que quando o funcionário percebe que a mudança trará consequências negativas para a integridade dos grupos sociais, ele tende a resistir, como argumentam Baron e Greenberg (1989).

Constatou-se também que os fatores organizacionais influenciam menos a decisão individual de resistir à mudança que os fatores individuais. A baixa consistência organizacional – ou seja, a percepção de pouco profissionalismo no planejamento da implantação da mudança organizacional – influencia menos a decisão individual de resistir. Finalmente, experiências prévias com processos de mudança organizacional, mesmo que malsucedidas, influenciam em menor grau a resistência à mudança implantada.

### **Contribuições**

A principal contribuição desta pesquisa foi oferecer dados empíricos que permitam compreender como os fatores individuais e organizacionais identificados influenciam a reação do trabalhador à mudança organizacional. Os resultados referentes aos fatores organizacionais merecem especial atenção, embora pesquisas futuras possam investigar o papel da cultura brasileira como moderador das relações de causa e efeito. Para avaliar como esses fatores influenciam os níveis



de resistência à mudança organizacional, foi desenvolvido e validado um modelo de avaliação de resistência à mudança. Esse modelo não foi apresentado como definitivo e acabado, e sim como um esforço inicial de quantificar as possíveis reações individuais diante da mudança organizacional. Portanto, trata-se de um instrumento em construção, que deve ser aprimorado e ampliado.

Esta pesquisa contribui para a literatura ao ampliar a compreensão dos fatores que influenciam as reações individuais aos processos de mudança organizacional. Para a literatura sobre administração em geral, este estudo oferece um modelo que serve como ponto de partida para avaliação do gerenciamento de processos de mudança organizacional, em especial no setor público. Para os gestores e profissionais que atuam na administração pública, oferece dados empíricos que podem guiar a tomada de decisão relativa à implantação de mudanças organizacionais. Isso se reafirma quando Pereira, Lobler, Simonetto (2010, p.268) alegam que “um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva e elementos de natureza subjetiva”.

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira refere-se à variância do método comum, compreendida como um erro sistemático que pode ser introduzido durante a medição devido ao método de coleta de dados e ao instrumento utilizado. As fontes mais comuns que podem levar à variância do método comum são: a) os questionários autoaplicáveis – eles podem estar correlacionados e submetidos à influência social porque podem aumentar as correlações observadas; b) negativismo – porque as emoções negativas dos respondentes podem apontar influências negativas entre as variáveis, que não existem necessariamente; e c) a conformidade – a tendência em concordar com os itens independentemente de seu conteúdo (MALHOTRA; KIM; PATIL, 2006).

A segunda limitação está relacionada com a representatividade da amostra. Embora se tenha obtido um grande número de respondentes, é importante considerar que Minas Gerais é um estado grande, com características regionais próprias. Por isso, qualquer generalização deve ser realizada com cautela. É necessário pesquisar até que ponto as três secretarias pesquisadas representam as demais Secretarias de Governo do estado de Minas Gerais e o quanto o Governo do estado de Minas Gerais pode representar os servidores públicos mineiros como um todo.

As variáveis selecionadas nesta pesquisa constituem a última limitação apontada neste estudo. Embora elas sejam ancoradas na revisão da literatura, outras variáveis podem ser incorporadas ao modelo para oferecer uma melhor compreensão do fenômeno estudado, tais como percepção de justiça da mudança proposta e suporte das lideranças imediatas. O trabalho de Paiva e Andrade (2013) identificou a relevância da influência da liderança na resistência à mudança, dentre outros, como a influência das relações de poder, reforçando a necessidade de exploração de outras variáveis. O modelo também poderia ser revisto com o objetivo de investigar por que um dos itens da variável “consistência organizacional” não apresentou resultados aceitáveis e precisou ser excluído da análise.

Pesquisas futuras podem superar as limitações apontadas neste estudo, primeiramente, adotando medidas que minimizem a probabilidade da variância do método comum ocorrer. Outras pesquisas poderiam também replicar este estudo para validar o modelo proposto e obter outra amostra para avaliar a representatividade dos resultados obtidos. Pesquisas posteriores poderiam ainda investigar por que as variáveis individuais sobrepuseram-se às variáveis organizacionais. Uma questão que precisa ser analisada seria a influência da cultura paternalista ainda enraizada no setor público brasileiro. Talvez por isso a influência dos grupos de trabalho e a preocupação com o ambiente social tenham se destacado em comparação com os outros fatores. Este estudo sugere ainda a importância de estudar a dinâmica das redes sociais no contexto da administração pública.

Finalmente, outros estudos poderiam investigar por que a baixa consistência organizacional percebida e as experiências anteriores malsucedidas com as mudanças pouco influenciam os níveis de resistência individual. Este último aspecto pode ser explicado pela tendência natural

de pensar que a mudança organizacional é um fenômeno de difícil acumulação de *expertise*, por ser complexo e por acontecer em ambientes diferentes com variáveis distintas. No entanto, não foi possível encontrar uma explicação plausível para o resultado referente à baixa consistência organizacional percebida.

## REFERÊNCIAS

ALMADA, L. **Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão.** (Dissertação de mestrado). 98p. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

ARENDT, C. H.; LANDIS, R. M.; MEISTER, T. B. The human side of change - part 4, **IEES Solutions**, May, p. 22-26, 1995.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, p. 293-315, 1999.

AVEY, J.B.; WERNING, T.S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, n.1, p.48-70, 2008.

BORGES, R. S. G. Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.6, p.1477-1496, 2013.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Faces : Revista de Administração**, v.10, p.95-113, 2011.

BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work.** 3 ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989.

BOVEY, W.H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v.22, n.8, p.372-382, 2001.

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, v.22, n.1, p.vii-xvi, 1998.

CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, v.50, n.4, p.479-500, 2001.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. **Organizational Studies**, v.27, n.9, p.1261-87, 2006.

COGHLAN, D. A person-centered approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, v.14, n.4, p.10-14, 1993.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v.60, n.6, p.549-559, 2000.

ELIAS, S. M. Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. **Journal of Management**, v.35, n.1, p.37-55, 2007.

ERVIN, D. G.; GARMAN, A. N. Resistance to organizational change: linking research and practice. **Leadership & organization Development Journal**, v.31, n.1, p.39-56, 2010.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, v.33, n.2, p.362-377, 2008.

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.1812-1829, 2005.

HAIR, J., et al. **Multivariate data analysis**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.19, n.2, p.139-151, 2011.

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.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.31-45, 2001.

HULTMAN, K. E. Scaling the wall of resistance. **Training and Development**, v.49, n.10, p.15-18, 1995.

ISERN, J.; PUNG, C. Harnessing energy to drive organizational change. **McKinsey Quarterly**, v.1, p.1-4, 2007.

JACOBS, J. A. The winners know how to change - do you? **Hospital Material Management Quarterly**, v.16, n.4, p.18-24, 1995.

JOHNSON-CRAMER, M. E.; PARISE, S.; CROSS, R. L. Managing change through networks and values. **California Management Review**, v.49, n.3, p.85-109, 2007.

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

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KRUGLANSKI, A.W et al. "On the move" or "staying put": locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. **Journal of Applied Social Psychology**, v.37, n.6, p.1305-1340, 2007.

LEVINE, G. Forging successful resistance. **Bobbin**, v.39, n.1, p.164-166, 1997.

LEWIS, L. Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. **Western Journal of Communication**, v.70, n.1, p.23-46, 2006.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v.4, n.1, p.8-31, 2005.

MALHOTRA, N. K.; KIM, S. S.; PATIL, A. Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. **Management Science**, v.52, n.12, p.1865-1883, 2006.

MARK, M. L. Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings: facilitating individual

adaptation to major organizational transitions. **Organizational Dynamics**, v.35, n.4, p.384-398, 2006.

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de Resistência à Mudança. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), **Anais do IXXX Encontro da Anpad**. Brasília: Anpad, 2005.

MCKINSEY & COMPANY. Organizing for successful change management: a McKinsey global survey. **McKinsey Quarterly**, July, 2011.

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

MINAS GERAIS. **Lei nº 71, de 30 de julho de 2003**. Institui a avaliação de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e outras providencias. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

NOGUEIRA, G. E. G. et al. O estresse e suas implicações no trabalho policial. **Revista de Psicologia: saúde mental e segurança pública**, v.1, n.1, p.47-62, 1997.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Modernizando o emprego público. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.4, p.418-428, 2005.

OREG, S. Resistance to change: developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n.4, p.680-693, 2003.

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

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reaction to organizational change: a 60 – year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.47, n.4, p.461-524, 2011.

ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, p.63-92, 1996.

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

PAIVA, D.S.; ANDRADE, J.C.S. Resistências à mudança organizacional: Análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. **ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM**, v.6, n.3, p.614-631, 2013.

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

v.48, n.1, p.81-89, 1997.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, B.A.D.; LOBLER, M.L.; SIMONETTO, E.O. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. **ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.2, p.260-268.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, v.23, p.224-252, 1978.

SCHNEIDER, D. M.; GOLDWASSER, C. Be a model leader of change. **Management Review**, v.87, n.3, p.41-46, 1998.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, v.32, n.2, p.190-213, 2011.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T.; TORRES, I.A.C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM**, v.6, n.4, p.685-693, 2013.

STEINBURG, C. Taking charge of change. **Training and Development**, v.46, n.3, p.26-32, 1992.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, 2002.

VAN DICK, R.; ULRICH, J.; TISSINGTON, P. A. Working Under a black Cloud: how to sustain organizational identification after a merger. **British Journal of Management**, v.17, n.1, p.69-79, 2006.

VILHENA, R. et al. **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WALDERSEE, R.; GRIFFITHS, A. Implementing change: matching implementations methods and change type. **Leadership & Organization Development Journal**, v.25, n.5, p.424-434, 2004.

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

WANOUS, J.P.; REICHERS, A.E.; AUSTRIN, J.T. Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. **Group & Organizational Management**, v.25, n.2, p.132-153, 2000.

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

WOOD, W. Attitude change: persuasion and social influence. **Annual Review of Psychology**, v.51, p.539-570, 2000.