

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

DJALSE TEREZINHA MAGNAGO LINHALES

**A PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E
INDIVIDUAIS A PARTIR DA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
GESTORES E NÃO GESTORES**

**VITÓRIA
2015**

DJALSE TEREZINHA MAGNAGO LINHALES

**A PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E
INDIVIDUAIS A PARTIR DA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
GESTORES E NÃO GESTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marcia Juliana D'Angelo.

**VITÓRIA
2015**

DJALSE TEREZINHA MAGNAGO LINHALES

**A PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E
INDIVIDUAIS A PARTIR DA VISÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
GESTORES E NÃO GESTORES**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Turma 2014/1, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área Gestão de Pessoas.

Aprovada em 18 de dezembro de 2015

COMISSÃO EXAMINADORA

PROFA. DRA. MARCIA JULIANA D'ANGELO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

PROFA. DRA. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

PROF. DR. VALCEMIRO NOSSA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Ao Marcos Aurélio Linhales (in
memoriam)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos que me ajudaram e apoiaram durante a realização deste mestrado, especialmente ao meu marido Marcos Aurélio Linhales (in memoriam) que sempre me incentivou e demonstrou orgulho pelas minhas conquistas.

Agradeço aos meus pais, aos meus filhos e netos, aos meus parentes e amigos, aos colegas de trabalho e de estudo, aos professores e, de maneira especial, à minha orientadora professora Dra. Marcia Juliana D'Angelo, pela paciência, compreensão e contribuição que me permitiram concluir este mestrado.

Obrigada a todos, de coração!

“Olhai os lírios do campo, que não tecem nem fiam.

Entretanto, nem Salomão em toda a sua riqueza jamais se vestiu como um deles...”
(Mateus 6:24-33).

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi compreender os fatores da mudança organizacional nos níveis individual e organizacional percebidos entre os servidores gestores e os servidores não gestores de uma Instituição Federal de Ensino do estado do Espírito Santo, deflagrada em dezembro de 2008. Essa instituição tem enfrentado desde então, mudanças principalmente em suas estruturas organizacionais, na estratégia, nos processos e nos procedimentos organizacionais. Para tanto, foi feita uma pesquisa quantitativa com a aplicação do modelo de Percepção de Mudanças Individuais e Organizacionais de Neiva e Paz (2007). As evidências mostram que, em primeiro lugar, os gestores e servidores não gestores têm percebido mais as mudanças individuais do que as organizacionais e que mudaram para melhor no tocante a essas mudanças, mostrando que as mudanças individuais internas, aparentemente, são mais fáceis de serem implementadas ou demandam menos esforços do que as mudanças organizacionais. Segundo, embora as mudanças estejam acontecendo, a organização não tem tido sucesso com ações endógenas, mais voltadas para o dia a dia dos servidores, como preocupação com a produtividade e cumprimento das metas, desenvolvimento de competências etc. A organização aparenta, também, ter empreendido mais esforços nas ações exógenas, como trabalhar melhor a imagem externa da instituição junto à sociedade. Em terceiro lugar, como consequência, gestores e servidores não gestores têm percepções diferentes acerca das mudanças ocorridas na instituição federal. Isso mostra que talvez a instituição esteja dando um foco maior nos líderes e estes, por sua vez, estejam com dificuldades para estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos. A exceção fica por conta do fator referente ao comportamento em relação à equipe de trabalho de mudança individual, mostrando que as pessoas são estimuladas a mudarem quando interagem diretamente com os seus pares no dia a dia organizacional.

Palavras-chave: Modelo de Percepção da Mudança, Organizações Públicas, Mudança Organizacional, Mudança Individual.

ABSTRACT

The objective of this research was to understand the factors of organizational change at the individual and organizational levels perceived by public employees in management positions (managers) and by public employees who are not managers of a Federal Institution of Education of the state of Espírito Santo. This change has been deflagrated in December 2008, date of publication of the Law of creation of federal institutions. This institution has faced since then, mainly changes in their organizational structures, strategy in processes and organizational procedures. Therefore, a quantitative survey was conducted with the support of the Individual and Organizational Change Perception model, by Neiva and Paz (2007). Evidence shows that, first, the non-managers and manager employees have more perceived individual change than organizational and changed for the better with regard to these changes, showing that the internal individual changes apparently are easier to implemented or require less effort than the organizational changes. Second, although the changes are happening, the organization has not had success with endogenous actions, more focused on the daily life of servers, such as concern for productivity and fulfillment of goals, skills development etc. Apparently it has undertaken more efforts on exogenous actions, how best to work the external image of the institution in society. Third, as a result, managers and non-managers servers have different perceptions about changes in federal institution. This shows that perhaps the institution is giving a greater focus on leaders and these, in turn, are struggling to structure their own role and that of its employees in the pursuit of achieving objectives. The exception is the factor related to behavior in relation to the individual changing workforce, showing that people are encouraged to change when they interact directly with their peers on the organizational day.

Keywords: Model of Change Perception, Public Organizations, Organizational Change, Individual Change.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos da amostra.....	35
Tabela 2 – Estatística descritiva dos servidores gestores.....	36
Tabela 3 – Percepção dos comportamentos dos servidores gestores.....	37
Tabela 4 – Estatística descritiva servidores não gestores.....	39
Tabela 5 – Percepção dos comportamentos servidores não gestores.....	40
Tabela 6 - Teste t de diferença entre as médias de percepção das mudanças entre os servidores gestores e não gestores.....	41

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	11
1 INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
2.1.1 O primeiro elemento: tipos de mudança.....	17
2.1.2 O segundo elemento: Comportamento do empregado frente à mudança.....	19
2.1.3 O terceiro elemento: a gestão da mudança	20
2.1.4 O quarto elemento: a organização enfrentando as mudanças	22
2.1.5 O quinto elemento: a motivação e o sucesso da implementação da Mudança.....	23
2.2 FATORES DA PERCEPÇÃO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL.....	24
CAPÍTULO 3	27
3 METODOLOGIA	27
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	27
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	29
3.3.1 Percepção de Mudança Individual.....	29
3.3.2 Percepção de Mudança Organizacional.....	30
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	32
CAPÍTULO 4	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	34
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS SERVIDORES GESTORES.....	36
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS SERVIDORES NÃO GESTORES ..	38
4.4 TESTE T DE DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DE PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ENTRE OS SERVIDORES GESTORES E NÃO GESTORES	40
CAPÍTULO 5	42

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
CAPÍTULO 6	48
6 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS.....	544
ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	588

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

No competitivo ambiente empresarial, a luta pela sobrevivência tem motivado os gestores a buscarem alternativas capazes de manter a produtividade e garantir o desenvolvimento de suas empresas. Esses movimentos têm deflagrado muitas mudanças organizacionais, que exigem reformulações na maneira de gerir as organizações públicas e privadas (BRESSER PEREIRA, 1995; KEINERT, 2000; ABRUCIO, 2002; SOUZA, 2003; SOUZA, 2007; GREENWOOD & HINNINGS, 2010; SOUZA & TAKAHASH, 2012; LEVINE, H; CHRISTIAN, NJ; LYONS, BP, 2013).

Para Ferreira et al. (2010), a mudança organizacional é como um agente de transformação cultural e comportamental. Fazem parte desse processo, por exemplo, compreender de que forma a resistência dos empregados a um processo de mudança impacta no seu comprometimento para com a organização (MARQUES et al., 2013). Os sentimentos individuais e as possíveis resistências às mudanças, dizem respeito às condições em que se encontra a organização em relação ao ambiente interno e externo, que provocam as mudanças. A forma na qual essa mudança será implantada na organização e as reações individuais de seus funcionários é que vão determinar o seu sucesso ou não (SOUZA; TAKAHASH, 2012).

A gestão de uma mudança é ponto crucial para o sucesso desse processo na organização (HIGGINS; WENIER; YOUNG, 2012), uma vez que a condução da implementação de uma mudança pode afetar o resultado esperado, algumas

práticas para minimizar o efeito negativo das mudanças são necessárias ao longo desse processo de mudança (GUIMARÃES; 2008).

Em particular, a reforma e mudança no setor público, dada a preocupação para melhorar a qualidade dos serviços ofertados à sociedade, modificaram o papel das organizações públicas e as suas relações com a sociedade (SILVA; FADUL, 2011). Nas instituições públicas federais de educação, as mudanças organizacionais têm ocorrido, para atender às novas diretrizes governamentais para a área da educação. Por volta de 1980, já havia iniciativas de reformas gerenciais de estado na Grã-Bretanha. A partir daí se iniciaram as reformas gerenciais na administração pública federal brasileira que até então adotava o modelo burocrático, cujas práticas focavam o controle dos processos. Esse formalismo permitia a segurança das decisões (BRESSER, 1995). Para acompanhar as mudanças, as reformas e a implantação de um novo modelo de gestão foram iniciadas e trouxeram necessidade de adaptações e ajustes. Se assim não o fizessem, as organizações corriam o risco de ficar para trás, na esteira do desenvolvimento. (BRESSER, 2010).

Nesse contexto, o problema dessa pesquisa é: **como os servidores – gestores e não gestores – de uma instituição federal de ensino têm percebido as mudanças individuais e organizacionais após à integração das autarquias formadoras dessa instituição educacional?**

Desta feita, o objetivo é compreender os fatores que levaram à mudança organizacional nos níveis individual e organizacional percebidos entre os servidores em cargos de gestão (os gestores) e os servidores não gestores de uma Instituição Federal de Ensino do estado do Espírito Santo, deflagrada em dezembro de 2008, data da publicação da Lei de criação dos institutos federais.

Tal instituição passou por um processo de integração com mudanças significativas para as instituições envolvidas. A Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com o objetivo de promover a expansão e interiorização do ensino público de qualidade. Esta lei transformou, no caso em estudo, quatro autarquias integrando-as em um só órgão. Essa integração provocou, nas instituições envolvidas, mudança na gestão, nos processos e nos procedimentos organizacionais. As quatro instituições formadoras de um Instituto Federal, todas com mais de 50 anos de existência, levaram suas diferentes culturas e peculiaridades, e, a partir da integração, receberam o desafio de construir uma única, trazendo complexidade e dificuldade na adaptação, para todos os envolvidos.

Estudos foram realizados em outros Institutos Federais como o de Dias (2014) sobre “O processo de interiorização dos institutos federais, sob o aspecto da satisfação dos servidores”; “Criação e implantação dos institutos federais de educação ciência e tecnologia - IFETS” de Otranto (2010); “o processo de expansão do IFES: democracia, participação e função social”, de Brotto (2011), dentre outros discriminados no Quadro 1.

Entretanto, não há, no âmbito dos Institutos Federais e do IFES – Instituto Federal do Espírito Santo, um estudo sobre a mudança organizacional ocorrida após a integração das autarquias, sob o ponto de vista dos seus servidores, gestores e não gestores. É nessa lacuna que este estudo pretende oferecer contribuições.

Com os resultados deste estudo espera-se oferecer como contribuição teórica, subsídios para ampliar a compreensão dos aspectos e elementos que

permeiam um processo de mudança organizacional, no tocante à percepção dos indivíduos envolvidos, pois, apesar do tema ser frequentemente tratado na literatura, ainda são poucos os estudos que o tratam com esse viés. E, como disse Neiva e Paz (2007, p. 47), ainda são necessárias muitas pesquisas para compreender melhor a relação entre comportamentos individuais e mudanças organizacionais.

AUTOR	TÍTULO	ÓRGÃO
MELLO et al. (2014)	Características estruturais requeridas para a implantação de uma unidade de avaliação institucional	Instituto Federal Catarinense
LORENZON (2014)	Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional: o caso Instituto Federal Farroupilha	Instituto Federal Faurópolis
PERAZZO (2013)	Gestão de competência versus gestão por competência	Instituto Federal de Pernambuco
SILVA; FRITZEN (2012)	Resultados do Gerenciamento de Processos em um ambiente de mudança na Gestão Pública: um estudo de caso sobre a Expansão do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense
COSTA (2012)	Integração do ensino médio e técnico: percepções de alunos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	Instituto Federal do Pará
BARBOSA (2012)	Os institutos federais: reflexões sobre a ifetização a partir do processo de elaboração do regimento geral do IFS.	Instituto Federal do Sul
LIRA (2011)	Formação continuada de professores para o PROEJA: a realidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
MONDO (2011)	Expansão do Instituto Federal de Santa Catarina: a implantação do campus Garopaba e sua relação com o mercado.	Instituto Federal de Santa Catarina

Quadro 1: Estudos realizados em outros Institutos Federais

Fonte: Elaborada pela autora.

Espera-se, ainda, oferecer como contribuição prática, informações e conhecimento aos gestores para melhor compreender um processo de mudança organizacional e auxiliá-los na implementação da mudança em integrações desta natureza. Para tanto, foi feita uma pesquisa quantitativa, com a aplicação do modelo de “Percepção de Mudanças Individuais e Organizacionais”, proposto e validado por Neiva e Paz (2007).

Essa pesquisa, além desta introdução, apresenta o arcabouço teórico que apoiou a análise de ponto e contraponto na discussão dos resultados. O capítulo 3 apresenta o detalhamento da metodologia e do modelo de “*Percepção de Mudanças Individuais e Organizacionais*”, proposto e validado por Neiva e Paz (2007), enquanto o capítulo 4 apresenta o detalhamento das técnicas de estatísticas utilizadas na análise dos dados. O capítulo 5 responde o problema de pesquisa exposto nessa introdução e o capítulo 6 fecha com as reflexões finais da pesquisadora sobre a temática abordada.

CAPÍTULO 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Com o intuito de manter a competitividade, tornando suas formas de administrar mais ágeis e reduzindo custos, as empresas têm introduzido mudanças, como: fusões, aquisições, terceirizações, enxugamento de cargos, venda de unidades menos produtivas. Ou seja, mudança organizacional, de maneira geral, está relacionada aos ajustes conduzidos por gestores visando um posicionamento mais competitivo da organização dentro do seu segmento (WETZEL, 2000).

Para Wood Jr. et al. (1994, p. 64), mudança organizacional está relacionada às ações mais radicais e, independentemente dos resultados, é conceituada como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, nos seres humanos ou qualquer outro componente capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”. Já Neiva (2004, p. 23), relaciona mudança organizacional aos resultados e a entende como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Shirley (1976) apresenta uma contribuição dentro do campo da pesquisa sobre mudança organizacional, mostrando as questões que permeiam esses processos de mudança organizacional, independente dos fatores que a originaram. Ele cita as forças exógenas, as causas externas, como regulamentações governamentais, concorrência, políticas econômicas, dentre outras; e também as

endógenas, originadas dentro das organizações, como cultura, valores, normas, comportamento da força de trabalho, estilo das lideranças etc. Tais forças atuam como catalisadores da tensão organizacional que geram a necessidade da mudança, e as possíveis formas de compreendê-las para melhor gerenciá-las.

Embora a cultura das organizações pública seja “fortemente baseada em valores burocráticos” (SILVA; FADUL 2011, p.187), esses autores mostram que as distinções culturais entre as organizações públicas e as empresas privadas podem levar a diferentes direções em relação à forma do enfrentamento de um processo de mudança. As públicas, ao enfrentar as mudanças, podem buscar a melhoria dos serviços ofertados à sociedade, enquanto que as privadas podem procurar obter maiores lucros ou a sua manutenção no mercado, o que geraria formas próprias de enfrentamento das mudanças. Neste caso, o sucesso ou fracasso desse processo, será o resultado da sua gestão. Conforme se depreende desses estudos sobre o tema, a mudança é um processo constante e a forma de como ela é gerida impacta no seu resultado, independente de qual seja o tipo de organização.

Em um processo de mudança organizacional, alguns elementos são tratados, seja na empresa pública, ou seja, na empresa privada. São eles: tipos de mudança; comportamento do empregado frente à mudança; a gestão da mudança; a organização enfrentando as mudanças; e a motivação e o sucesso da implementação da mudança.

2.1.1 O primeiro elemento: tipos de mudança

Para explicar as mudanças organizacionais, Neiva e Paz (2007), adotaram em seu estudo, os modelos de Burke e Litwin (1992), que identificou os tipos de

mudança que ocorrem em uma organização e, o modelo de Greenwood e Hinings (1996), cuja abordagem considerou as inter-relações com o ambiente externo, como o deflagrador do processo de mudança organizacional. Segundo Baron & Greenberg (1989), existem diversas tipologias de mudança organizacional, porém, as mais centradas estão nas variáveis: tecnologia, estrutura e pessoas (GUIMARÃES, 2009).

Esses autores citam a mudança transformacional e incremental como os tipos de mudanças organizacionais mais difundidos. A mudança transformacional ocorre quando a intervenção altera apenas algumas áreas da organização predispondo que o ambiente não possui tantos fatores provocadores, enquanto que a mudança incremental acontece quando afeta a organização como um todo, criando novas filosofias e padrões geralmente forçadas por um ambiente externo mais instável (LIMA; BRESSAN, 2003).

Nos espaços organizacionais os indivíduos pensam e agem diferente uns dos outros, têm interesses diversos com diferentes graus de envolvimento, muito em função de seus mundos sociais (familiar, educacional, social), o que pode resultar em maior ou menor comprometimento com a organização ao longo de um processo de mudança (GREENWOOD; HIGGINS, 1996).

As mudanças podem ser: radical – mudar completamente a organização a ponto de transformá-la; a convergente, que busca oportunidades de melhoria nos processos e estrutura organizacionais; a revolucionária, que propõe uma mudança rápida e que atinja a todos os elementos organizacionais simultaneamente; e a evolutiva, que ocorre gradativamente, à medida que e na medida em que há necessidade de mudanças (GREENWOOD; HIGGINS, 1996).

Dentre esses modelos e tipos, cabe ao gestor adotar um ou mais modelos, mesclar critérios de um e de outro, buscando a obtenção dos benefícios oferecidos por eles e exclusão daquele que não seja possível de se adaptar, para a mudança que se deseja implantar.

2.1.2 O segundo elemento: Comportamento do empregado frente à mudança

Este elemento é tratado no estudo de Shao-Fang, Ying-Fang e Shao-Wen (2012) que argumentam que num processo de mudança, as formas de enfrentamento aparecem com os indivíduos envolvidos adotando atitudes próprias. A resistência do empregado à mudança organizacional é composta por três dimensões: emocional (afetivo), cognitiva e intencional (comportamental).

Essas três dimensões de resistência englobam as respostas internas e externas que os empregados podem ter em relação à mudança organizacional, ou seja, sentimentos negativos levam a pensamentos negativos que por sua vez induzem ao comportamento de resistência à mudança (CHUNG et al., 2012).

Esta questão também foi estudada por Marques e Morais (2014) cujos resultados encontrados mostram as relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em uma organização pública. Com os achados, o autor afirma que quando há uma visão positiva dos empregados sobre a mudança, há tendência de ser maior o comprometimento com a organização.

Ferreira, Fandiño, Segre e Nascimento (2010, p.468) argumentam que a forma como as mudanças são gerenciadas junto aos funcionários é que vai trazer o sucesso ou o fracasso da iniciativa de mudança e concluíram que:

As mudanças organizacionais despertam tanto resistências quanto reações positivas, dependendo da posição hierárquica na organização e da influência de variáveis como ambiente externo, cultura organizacional, multiculturalismo organizacional, tempo de trabalho na empresa, nacionalidade do empregado e acesso à informação.

Assim, como o comportamento dos indivíduos é uma resposta aos pensamentos positivos ou negativos, provocados pelas variadas situações que eles vivem no ambiente de trabalho, a sua atitude diante da mudança pode ser influenciada pela forma como os líderes a conduziram (WAGNER; HOLLENBERG, 2009).

2.1.3 O terceiro elemento: a gestão da mudança

No estudo de Kezar (2001) é mostrado que o papel do líder é fundamental para o processo, pois é ele que deverá conduzir pessoas e organização para que os aspectos da mudança sejam absorvidos dentro do ambiente no qual a organização está inserida. Esse autor afirma ainda que envolver as pessoas nos processos de mudança facilita a aceitação e enfraquece a resistência às mudanças, sejam elas evolutivas ou planejadas. Portanto, para compreender e facilitar a mudança organizacional é importante ter o foco nas pessoas. Também deve ser levado em conta o estágio em que se encontram as organizações. Os líderes têm como obrigação conduzir as pessoas num processo de mudança facilitando a aceitação e que as novidades sejam apresentadas de forma compreensível para os indivíduos, tornando a mudança menos ameaçadora (KEZAR, 2001).

Dias (2015) enfatiza os estilos e o papel da liderança na condução dos liderados, em busca dos resultados no desempenho organizacional. Segundo o autor, os estilos de liderança podem influenciar no desempenho positiva ou

negativamente. Quando afirma que os líderes são agentes de mudanças dentro das organizações, considera que o líder sabe como enfrentar resistências e auxiliar numa situação de mudança visando o desempenho das equipes.

Num processo de mudança organizacional, as interações vão ocorrer entre os indivíduos, uns demonstrando a aceitação outros mostrando resistência, dependendo de seu envolvimento com o processo, influenciado pela forma como esse processo foi conduzido pela gestão (THOMAZ; SARGENT; HARDY, 2011; MASCARENHAS, 2011). Por sua vez, Ferreira, Fandino, Segre e Nascimento (2010) mostram que a mudança sempre implica mexer e lidar com os diversos sentimentos das pessoas envolvidas.

Também é necessário considerar que as pessoas nas organizações podem sofrer, ou seja, sentir emoções negativas, decorrentes das mudanças. (DAHL, 2011). Devido a essas preocupações, as organizações precisam aumentar o suporte aos trabalhadores na aceitação das iniciativas de mudança. Em estudos que analisaram as condições em que os funcionários suportam a mudança organizacional, os pesquisadores concentraram-se em diversas construções que representam atitudes dos colaboradores para a mudança organizacional . As construções, que frequentemente servem como variáveis-chave nesses estudos incluem prontidão para a mudança, o compromisso com a mudança, abertura à mudança e o cinismo sobre mudança organizacional. Essas construções têm ênfases e significados distintos e, portanto, eles podem nos fornecer informações diferentes sobre avaliação de trabalhadores e preocupação especial nas iniciativas de mudança (MASCARENHAS, 2011; CHOI, 2011).

Guimarães (2009), Prediscan, Bradutanu e Roiban (2013) oferecem propostas de gerenciamento das práticas de recursos humanos, como ferramentas que os gerentes possam utilizar para minimizar os efeitos negativos da mudança e fazer com que esse processo seja implementado de forma bem-sucedida. Esse gerenciamento traz o equilíbrio entre as necessidades organizacionais e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias.

O papel do gestor nos processos de mudança é de suma importância, para auxiliar na implementação das estratégias escolhidas, auxiliando e lideres e equipes não cumprimento dos objetivos da mudança (CASTRO, 2015).

2.1.4 O quarto elemento: a organização enfrentando as mudanças

Quando a organização tem antecedentes de prontidão para a mudança, o contexto organizacional, que inclui a motivação para a mudança, atributos da personalidade dos gerentes e funcionários, recursos da empresa e clima organizacional, pode influenciar na aceitação da mudança (CINITE; DUXBURY; HIGGINS, 2009).

Quando alguma iniciativa de mudança é trazida para o ambiente organizacional, em geral é tida como ameaça a uma situação estabelecida e tida como certa. Cabe ao gestor conduzir as organizações promovendo as mudanças exigidas pela evolução tecnológica e gerencial enfrentando os desafios que se apresentam em decorrência dessa evolução. Esses são enormes e estimulantes e a conclusão desses autores é de que o gerenciamento de recursos humanos é estratégico para a mudança organizacional ao participar ativamente do desenvolvimento e implementação das estratégias (GUIMARÃES, 2009).

2.1.5 O quinto elemento: a motivação e o sucesso da implementação da Mudança

As teorias existentes sobre motivação trazem a possibilidade de compreensão da natureza humana tais como a Teoria X e Teoria Y, de McGregor, a de Maslow, sobre as necessidades humanas e a de Herzberg sobre as categorias de fatores, os motivadores e os de higiene (ADAIR, 2006; SIDIKOVA, 2011).

Essas teorias ajudam os gestores a entender os comportamentos dos indivíduos possibilitando a aplicação das políticas adequadas para obtenção dos objetivos da organização (LYNDON PUGH, 2007).

Sidikova (2011) e Stevens (1992) descrevem que os funcionários desmotivados afetam o sucesso da implementação da mudança sendo importante que os gerentes compreendam a importância do envolvimento e do comprometimento, desenvolvendo ações para mantê-los motivados. Assim, em um processo de mudança, a liderança tem importante papel na obtenção da colaboração dos indivíduos (ROWLAND; HIGGS, 2008; SIDIKOVA, 2011).

Muitos estudos sobre a mudança organizacional em organizações públicas e privadas apresentam os fatores que permeiam esse processo, seja em uma ou em outra. A forma de gestão, o estágio de vida da organização, as lideranças, o processo de comunicação, são os fatores apresentados como importantes para o que os processos de mudança obtenham o sucesso esperado (SILVA,1999; SOUZA; PINTO, 2009; TEIXEIRA et al., 2014).

2.2 FATORES DA PERCEPÇÃO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Para atingir o objetivo deste estudo, ao buscar entender as percepções dos servidores, das mudanças individuais e organizacionais, foi adotado o modelo de Neiva e Paz (2007), que vincula ao fator da percepção de mudança comportamental Individual, duas dimensões: percepção da mudança individual em relação à unidade de trabalho e a percepção da mudança individual em relação à organização.

Em relação à **mudança individual referente à unidade de trabalho**, são analisados os itens da autonomia para tomar decisões na realização do trabalho, das alianças com os colegas visando o fortalecimento das equipes, na motivação para realizar o trabalho, na participação da tomada de decisões importantes da unidade de trabalho, na participação dos trabalhos em equipe, na busca de soluções criativas e efetivas na realização do trabalho da unidade, nas alianças entre os colegas da equipe, na colaboração, na satisfação em realizar o trabalho e no alcance das metas. Em relação à **mudança individual referente à Organização**, são analisados os itens da compreensão da finalidade básica da Instituição, respeito da alta direção pelas opiniões manifestadas, oferta de sugestões para o trabalho sem solicitação da chefia, procura de oportunidades de mostrar valor, conhecimento do caminho a ser seguido pela Instituição, procura de oportunidades de mostrar o trabalho realizado de forma mais ágil, manifestações de opiniões, procura de oportunidades e alternativas na execução do trabalho e de crescimento profissional.

Em relação ao fator da **percepção de Mudança Organizacional**, Neiva e Paz (2007) o vincula à seis dimensões:

I. **imagem externa**, se a atuação da organização está voltada para resultados, se há transparência nas ações, se os pareceres dos processos são observados, se a missão da Instituição é compreendida pelas pessoas;

II. **resultados organizacionais**, se há continuidade nas ações da organização, se as metas são discutidas nas equipes de trabalho, se houve modernização nas ações, se os servidores estão preocupados com produtividade, se possibilitou a adoção de um caminho correto a ser seguido, se há pressão para o cumprimento das metas e por produtividade se as unidades estão mais efetivas no cumprimento das metas e a organização no cumprimento da missão;

III. **competência**, se os chefes tem competência gerencial, se há preocupação com o desenvolvimento do servidor, se as decisões são tomadas de forma ágil pela direção, se há agilidade a realização dos trabalhos, se houve mudança nos perfis dos profissionais que ocupam cargos estratégicos, se melhorou o desempenho das chefias, se há criatividade, eficiência e qualificação das pessoas e das chefias;

IV. **bem-estar dos servidores**, preocupação com o bem estar, com o controle do servidor, e com a valorização dos servidores;

V. **participação dos servidores**, são vinculados os itens participação nas decisões da equipe, se os servidores estão sendo ouvidos em suas sugestões, se as equipes estão atuando por projetos, se os servidores estão contribuindo para realização do trabalho de forma igualitária, no fortalecimento do espírito de equipe e do trabalho em equipe e se há mais participação dos servidores nas decisões sobre o trabalho a ser realizado,

VI. **horizontalidade**, os itens de proximidade entre o corpo técnico e docente, se há igualdade na distribuição de benefícios e privilégios, se há proximidade da alta

direção com os servidores, se as relações entre chefes e chefiados estão mais próximas, se diminuiu a hierarquia na Instituição.

A replicação da pesquisa de Neiva e Paz (2007) sobre essa escala de fatores, na Instituição Federal Ifes, se mostrou pertinente e coerente com a realidade da instituição. Todos esses fatores são reais e soam familiares aos servidores, em todos os ambientes organizacionais que compõem a Instituição, tais como, administrativo, infra-estrutura, pedagógico, dentre outros, o que foi considerado pela pesquisadora, no momento da definição do tema e do direcionamento da pesquisa.

Assim, tendo em vista os elementos citados acima, os fatores tratados no estudo de Neiva a Paz (2007), serão replicados nesta pesquisa, nas dimensões da Percepção da Mudança Individual e da Percepção Mudança Organizacional.

CAPÍTULO 3

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos, natureza da pesquisa, população e amostra, instrumentos de pesquisa, técnica de coleta de dados e análise dos dados são descritos abaixo.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Observados os critérios que relacionam o tipo de pesquisa, segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados (CRESWELL, 2010), neste estudo utilizou-se a pesquisa de natureza quantitativa, transversal, tendo em vista que foram feitos estudos descritivos dos elementos em um dado ponto no tempo (HAIR JR. et al., 2005), ou seja, os elementos foram medidos somente uma vez durante o processo de pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo dessa pesquisa é de servidores de um Instituto Federal, e desta foi retirada a amostra de servidores ocupantes e não ocupantes de cargos de direção. O número de servidores das quatro autarquias, hoje *campi* do Ifes, é de 972, dos quais 68 são gestores e 904 não gestores. Da população de não gestores, foi extratificada uma amostra aleatória de 100 servidores, 25 servidores de cada ex-autarquia, à qual se chegou, por sorteio dos números das matrículas desses servidores. Após essa etapa, foi distribuído convite para responder o questionário eletrônico, cujo *link* lhes foi encaminhado por meio do email institucional. Essa amostra não probabilística foi escolhida por conveniência, porque esses servidores

ocupavam funções diretivas e não diretivas, no momento da integração das autarquias e ainda continuam em seus quadros, cujas percepções são o foco deste estudo.

Para esclarecer como se chegou a essa amostra, segue abaixo, um pouco da história do IFES – Instituto Federal do Espírito Santo.

A origem das autarquias formadoras do IFES remonta a 1909, 1941, 1953, 1956, CEFET-ES - Centro Federal de Educação Tecnológica, EAFST – Escola Agrotécnica Federal de Santa Teresa, EAFA – Escola Agrotécnica Federal de Alegre EAFCOL – Escola Agrotécnica Federal de Colatina, respectivamente (IFES, 2009).

Todas as autarquias tiveram diferentes nomenclaturas conforme o momento em que as diversas legislações as foram regulamentando. O CEFET-ES foi fundado com o nome de Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo, depois recebeu o nome de Liceu Industrial de Vitória, depois, Escola Técnica de Vitória, Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo - Etfes e Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET. O CEFET-ES possuía diversas Unidades de Ensino descentralizadas, que com a integração, juntamente com ele, se transformaram em Campus do IFES. As escolas agrotécnicas, inicialmente foram denominadas Escolas Agrícolas, depois Ginásios Agrícolas, e, posteriormente, Escolas Agrotécnicas Federais e, atualmente, IFES – *Campus* de Alegre, Santa Teresa e Itapina. Em 2008, com a publicação da Lei 11.892, foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no país. E no estado do Espírito Santo, a integração das quatro autarquias originou o Instituto Federal do Espírito Santo, que hoje é formado por 21 *campi* e uma reitoria (IFES, 2015)

O organograma das autarquias era composto pelos cargos diretivos de diretor geral, diretor de departamento e coordenador geral. Com a Integração foi criada nova estrutura hierárquica com os seguintes cargos de direção: reitor, pró-reitor, diretor geral, diretor de departamento, diretor e coordenador geral.

O perfil dos entrevistados é de servidores ocupantes desses cargos diretivos e também de não ocupantes, que pertenciam aos quadros das ex-autarquias que hoje compõem o Instituto e que neles continuam. Neste questionário, foram analisadas as novas formas de trabalho, o processo de comunicação interna, o grau de responsabilidade, a participação dos servidores nas decisões da instituição, a hierarquia, os relacionamentos entre chefias e chefiados. Com isso, a pretensão é compreender a percepção dos servidores gestores, dos fatores favoráveis e desfavoráveis ao processo da mudança, e a percepção dos servidores não gestores, para depois compará-las.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Diante do exposto, tendo em vista que o problema de pesquisa deste estudo é investigar como os servidores, gestores e não gestores têm percebido a mudança organizacional, foi aplicado o Instrumento de Percepção de Mudanças Individuais e Organizacionais elaborado e validado por Neiva e Paz (2007) (ANEXO).

Esse instrumento está dividido em duas partes.

3.3.1 Percepção de Mudança Individual

É composto pelos fatores:

- percepção de mudança comportamental em relação à organização (10 itens);

- percepção de mudança comportamental em relação à unidade de trabalho do respondente (12 itens).

Para mensurar esses índices, foi utilizada uma escala Likert de sete pontos:

-1 [mudei totalmente para pior];

-2 (mudei muito para pior);

-3 (mudei um pouco para pior);

0 (não mudei nada);

+1(mudei um pouco para melhor);

+2 (mudei muito para melhor);

+3 (mudei totalmente para melhor).

3.3.2 Percepção de Mudança Organizacional

É composta por seis fatores:

i) imagem externa da instituição (6 itens);

ii) resultados organizacionais (9 itens);

iii) competência (9 itens);

iv) Bem-estar dos servidores (3 itens);

v) participação dos servidores (7 itens) e vi) horizontalidade (6 itens).

Para mensurar esses índices, foi utilizada uma escala *Likert* de sete pontos:

- 1 [mudou totalmente para pior];
- 2 (mudou muito para pior);
- 3 (mudou um pouco para pior);
- 0 (não mudou nada);
- +1(mudou um pouco para melhor);
- +2 (mudou muito para melhor);
- +3 (mudou totalmente para melhor).

Para efeito de tabulação, essa escala foi convencionada de 1 a 7, sendo que:

1 corresponde a -1,

2 corresponde a -2,

3 corresponde a -3,

4 corresponde a 0,

5 corresponde a +1,

6 corresponde a +2

7 corresponde a +3. (ANEXO)

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Após a solicitação do instrumento diretamente às autoras Neiva e Paz (2007), que prontamente concordaram e o enviaram, o questionário por elas desenvolvido, foi adaptado à realidade do IFES. Inicialmente, foi enviado um pré-teste a oito gestores, para verificação da sua viabilidade e entendimento. Todos os oito

responderam e mencionaram não ter encontrado dificuldades no entendimento das questões propostas. Assim, foi enviado pela pesquisadora ao e-mail institucional de cada servidor ocupante de cargo de direção, um convite para participar desta pesquisa. Foi disponibilizado um *link* para acesso ao questionário. Essa etapa foi realizada de julho de 2014 a outubro de 2014. Da mesma forma, em etapa posterior, foi enviado o convite aos servidores não gestores, para o e-mail institucional de cada um, no período de agosto e setembro de 2015.

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Em termos de seu público alvo, o presente estudo foi realizado junto uma população de 972 funcionários das ex-autarquias formadoras de uma Instituição Federal de Ensino, sendo 68 gestores e 904 não gestores. Desses últimos, foi estratificada uma amostra de 100 servidores. Foi obtido um retorno de 62 questionários respondidos pelos gestores, ou seja, uma taxa de resposta de 97% e 84 respostas dos servidores não gestores, uma taxa de resposta de 84%.

Contudo, ao examinar os dados, foram constatados dados ausentes. Assim, primeiro, foi utilizado o método de avaliação dos dados perdidos proposto por Hair Jr. et al. (2005). Dessa feita, cinco questionários foram removidos do banco de dados dada à grande proporção de dados faltantes, aproximadamente 90% das respostas. Para os dados faltantes foi utilizado o método de atribuição pela substituição da média das variáveis de todas as respostas válidas, também recomendado por Hair Jr. et al. (2005b). Esses dados equivalem a menos de 1% de um total de 3.568 dados, considerando 59 questionários e 62 variáveis para os

questionários dos gestores; e a 4% de um total de 5.084 dados, considerando 82 questionários e 62 variáveis para os questionários dos servidores não gestores.

Nessa amostra, não foram observadas características atípicas e o teste estatístico de normalidade de Kolmogorov-Smirnov mostrou resultados significativos para todas as variáveis. Dessa forma, a composição da amostra final foi de 59 questionários válidos para os gestores e 82 para os servidores não gestores.

Para representar os mesmos fatores encontrados por Neiva e Paz (2007), foram calculados os escores somados para: *comportamento em relação à organização e comportamento em relação à unidade; imagem externa; resultados organizacionais; competência; bem-estar dos servidores; participação dos servidores e horizontalidade.*

Para se conhecer a percepção de mudança nos âmbitos individual e organizacional dos gestores e dos servidores não gestores de uma instituição federal de ensino, foi utilizada a estatística descritiva e feito um teste T de diferença entre as médias.

Todos os cálculos foram feitos com o auxílio do Excel e do software IBM® SPSS, versão 22.

CAPÍTULO 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Conforme mostrado na Tabela 1, a maioria dos respondentes dessa pesquisa, do grupo de gestores, é do sexo masculino, cerca de 66% e a idade mínima é 29 anos, sendo que 93% tem pelo menos 39 anos. Cerca de 81% deles são casados. No grupo dos não gestores, também a maioria é do sexo masculino, quase 55%. Quase 5% tem entre 18 e 28 anos, a maioria tem entre 29 e 58 anos, cerca de 86% e o estado civil da maioria deles, 72%, é casado.

Quanto à escolaridade, no grupo dos gestores, apenas 12% têm somente o curso de graduação. Nesse caso, para fins de ocupação de cargos de direção nessa instituição, não é exigência ter cursos de pós-graduação, embora seja desejável, por se tratar de uma organização do segmento educacional. Importante relatar que os servidores são gratificados por possuírem formação superior à exigência do cargo.

A renda mínima dos ocupantes desses cargos é de pelo menos cinco salários mínimos, sendo que cerca de 30% recebem acima de dez salários mínimos.

Entre os servidores não gestores, pelo menos 8% tem só o ensino médio, e a maioria tem pelo menos a graduação, cerca de 91%. Quanto ao nível de renda pelo menos 40% recebem até cinco salários mínimos, e somente 17%, aproximadamente, recebem mais de dez salários mínimos.

Quanto ao tempo de serviço, no grupo dos gestores, a maioria está há mais de 16 anos na instituição e cerca de 23% tem até 10 anos. No grupo dos não

gestores se dá o inverso: a maioria tem até 10 anos na Instituição e aproximadamente 45% tem mais de 16 anos.

TABELA 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

		Gestores		Não Gestores	
		n	%	n	%
Gênero	Feminino	20	33.9	37	45.1
	Masculino	39	66.1	45	54.9
Idade	De 18 a 28 anos	0	0	4	4.9
	De 29 a 38 anos	4	6.7	24	29.3
	De 39 a 48 anos	19	32.2	19	23.2
	De 49 e 58 anos	25	42.3	28	34.1
	Acima de 59 anos	11	18.6	7	8.5
Estado Civil	Solteiro	4	6,8	15	18.3
	Casado	48	81,4	59	72.0
	Viúvo	1	1,7	2	2.7
	Divorciado/separado	6	10,1	6	7
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	7	8.5
	Graduação	7	11,9	17	20.7
	Especialização	20	33,9	30	36.6
	Mestrado	19	32,2	19	23.2
	Doutorado	13	22,0	9	11.0
Nível de Renda	Até 5 salários mínimos	0	0	33	40.2
	De 5 a 10 salários mínimos	41	69.49	35	42.7
	Acima de 10 salários mínimos	18	30.51	14	17.1
Tempo de serviço na Instituição	Até 10 anos	16	27,1	40	48.8
	De 11 a 15 anos	6	10,2	5	6.1
	Acima de 16 anos	37	62,7	37	45.1

Fonte: Dados da pesquisa.

A baixa frequência entre os dois grupos de servidores com tempo de serviço entre 11 e 15 anos se explica pelo fato de que essa instituição ficou por um período aproximado de oito a 10 anos sem contratar maciçamente, novos servidores.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS SERVIDORES GESTORES

Primeiro, conforme mostrado na Tabela 2, o desvio padrão para todos os fatores ficou abaixo de 1,0 mostrando pouca variabilidade nas respostas, o que indica coerência nas respostas dos respondentes. Ou seja, aparentemente, os servidores gestores dessa instituição educacional têm percepções similares acerca das mudanças, tanto individuais quanto organizacionais, ocorridas após a integração das autarquias.

TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS SERVIDORES GESTORES

		Média	Desvio Padrão
Mudança individual	Comportamento em relação à organização	5,68	,740
	Comportamento em relação à unidade	5,60	,844
Mudança organizacional	Imagem externa	5,27	,595
	Resultados organizacionais	4,94	,533
	Participação dos servidores	4,92	,640
	Bem-estar dos servidores	4,89	,757
	Competência	4,89	,753
	Horizontalidade	4,68	,715

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo, as médias da percepção de mudança **individual**, que abrangem os fatores de *percepção de mudança comportamental em relação à organização* (M=5,68) e de *percepção de mudança comportamental em relação à unidade de trabalho* dos servidores (M=5,60), são similares e mostram que há evidências de que os **servidores** percebem que mudaram pelo menos um pouco para melhor, tanto pessoalmente quanto no contexto das equipes de trabalho, em relação à integração das autarquias formadoras dessa instituição educacional. De fato, as evidências da

Tabela 3 mostram que 95% dos gestores percebem que mudaram para melhor em relação à organização e 93% acham que mudaram também para melhor em relação à unidade em que trabalham.

Já as médias da percepção de mudança **organizacional**, que abrangem os fatores *resultados organizacionais* (M=4,9), *competência* (M=4,8), *bem-estar dos servidores* (M=4,8), *participação dos servidores* (M=4,9) e *horizontalidade* (M=4,6), indicam que há evidências de que a **organização** pode ter mudado um pouco para melhor em função da integração ocorrida, na percepção desses gestores.

Conforme mostrado na Tabela 3, cerca de 50% dos respondentes estão divididos entre os que percebem que nada mudou na instituição e aqueles que percebem que houve uma mudança para melhor no que diz respeito aos fatores, *resultados organizacionais*, *competência* e *participação dos servidores*. Já com relação ao fator *horizontalidade*, cerca de 60% percebem que a instituição federal mudou nada após a integração das autarquias.

TABELA 3 – PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DOS SERVIDORES GESTORES

		Mudou para pior (%)	Não Mudou (%)	Mudou para melhor (%)
Mudança individual	Comportamento em relação à organização	1,2	3,4	95,4
	Comportamento em relação à unidade	-	6,8	93,2
Mudança organizacional	Imagem externa	-	8,5	91,5
	Bem-estar dos servidores	5,1	13,5	81,4
	Resultados organizacionais	3,4	50,8	45,8
	Competência	6,8	54,2	49,0
	Participação dos servidores	3,4	50,8	45,8
	Horizontalidade	8,5	62,7	28,8

Fonte: Dados da pesquisa.

A exceção da percepção de mudança **organizacional**, é o fator *imagem externa* (M=5,2), conforme mostrado na Tabela 2, o único que indica que a organização pelo menos mudou um pouco para melhor no tocante à transparência e modernização das ações desenvolvidas pela instituição. De fato, quase 92% dos respondentes têm essa percepção, conforme mostrado na Tabela 3. E, pelo menos, 80% dos gestores também percebem que houve mudanças no tocante ao bem-estar deles.

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS SERVIDORES NÃO GESTORES

Conforme mostrado na Tabela 4, o desvio padrão para a maioria dos fatores de mudança organizacional ficou um pouco acima de 1,0 mostrando uma pequena variabilidade nas respostas, indicando haver uma dissonância nas respostas dos respondentes. Ou seja, aparentemente, os servidores não gestores dessa instituição educacional têm percepções diferenciadas acerca das mudanças **organizacionais**, ocorridas após a integração das autarquias. Já no tocante às mudanças **individuais**, aparentemente houve coerência nas respostas, uma vez que o desvio padrão ficou abaixo de 1,0 para os fatores *comportamento em relação à organização e comportamento em relação à unidade*.

As médias da percepção de mudança **individual**, que abrangem os fatores de percepção de mudança comportamental em relação à organização e de percepção de mudança comportamental em relação à unidade de trabalho dos servidores, são praticamente iguais (M = 5,32) e mostram que há evidências de que os **servidores não gestores** percebem que mudaram pelo menos um pouco para melhor, tanto

pessoalmente quanto no contexto das equipes de trabalho, em relação à integração das autarquias formadoras dessa instituição educacional. De fato, as evidências da Tabela 5 mostram que 84% desses servidores percebem que mudaram pelo menos um pouco para melhor em relação à organização e em relação à unidade em que trabalham.

TABELA 4 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA SERVIDORES NÃO GESTORES

		Média	Desvio Padrão
Mudança individual	Comportamento em relação à organização	5,33	,921
	Comportamento em relação à unidade	5,32	,942
Mudança organizacional	Imagem externa	4,54	1,293
	Resultados organizacionais	4,40	1,157
	Participação dos servidores	4,18	1,273
	Bem-estar dos servidores	4,13	1,387
	Competência	4,37	1,296
	Horizontalidade	4,00	1,279

Fonte: Dados da pesquisa.

Já as médias da percepção de mudança **organizacional**, que abrangem os fatores *resultados organizacionais* (M=4,4), *imagem externa* (4,5) e *competência* (M=4,3), *bem-estar dos servidores* (M=4,1), *participação dos servidores* (M=4,1) e *horizontalidade* (M=4,0), indicam que há evidências de que a **organização**, aparentemente, nada mudou em função da integração ocorrida.

Conforme mostrado na Tabela 5, cerca de 60% dos respondentes têm essa percepção de que nada mudou ou que mudou para pior. Para o fator *imagem externa*, cerca de 40% têm essa percepção.

TABELA 5 – PERCEPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS SERVIDORES NÃO GESTORES

		Mudou para pior (%)	Não Mudou (%)	Mudou para melhor (%)
Mudança individual	Comportamento em relação à organização	4,9	11,0	84,1
	Comportamento em relação à unidade	6,1	9,8	84,1
Mudança organizacional	Imagem externa	17,1	24,4	58,5
	Bem-estar dos servidores	28,0	24,4	47,6
	Resultados organizacionais	28,0	31,8	40,2
	Competência	28,0	29,3	42,7
	Participação dos servidores	28,0	37,9	34,1
	Horizontalidade	34,1	30,5	35,4

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 TESTE T DE DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DE PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ENTRE OS SERVIDORES GESTORES E NÃO GESTORES

As evidências apresentadas na Tabela 6 mostram que as médias de percepção das mudanças entre os servidores gestores e não gestores são estatisticamente significativas ao nível de $p\text{-value} = 0,05$ para suposições de variância iguais ou desiguais. Ou seja, as médias são significativamente diferentes para os fatores tanto de mudança individual (*comportamento em relação à organização*) como de mudança organizacional (*resultados organizacionais imagem externa, competência, bem-estar dos servidores, participação dos servidores e horizontalidade*). Em outras palavras, os servidores não gestores têm percepção diferente dos gestores em relação às mudanças ocorridas na instituição no tocante aos fatores acima citados.

A única exceção é o fator de mudança individual no tocante ao *comportamento em relação à unidade*, cujas evidências mostram que não há diferenças estatisticamente significativas nas percepções das mudanças entre os servidores gestores e não gestores.

TABELA 6 - TESTE T DE DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DE PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ENTRE OS SERVIDORES GESTORES E NÃO GESTORES

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Comportamento em relação à organização	Variâncias iguais assumidas	,489	,486	2,416	139	,017	,3506	,1451	,0637	,6375
	Variâncias iguais não assumidas			2,503	137,220	,014	,3506	,1401	,0736	,6276
Comportamento em relação à unidade	Variâncias iguais assumidas	,073	,788	1,801	139	,074	,2775	,1540	-,0271	,5821
	Variâncias iguais não assumidas			1,834	132,423	,069	,2775	,1513	-,0218	,5768
Imagem externa	Variâncias iguais assumidas	23,634	,000	4,024	139	,000	,7277	,1808	,3702	1,0853
	Variâncias iguais não assumidas			4,479	121,083	,000	,7277	,1625	,4061	1,0494
Resultados Organizacionais	Variâncias iguais assumidas	27,122	,000	3,312	139	,001	,5364	,1620	,2162	,8566
	Variâncias iguais não assumidas			3,686	121,102	,000	,5364	,1455	,2483	,8244
Competência)	Variâncias iguais assumidas	19,264	,000	2,764	139	,006	,5204	,1883	,1481	,8928
	Variâncias iguais não assumidas			2,998	133,750	,003	,5204	,1736	,1771	,8638
Bem-estar dos servidores	Variâncias iguais assumidas	22,180	,000	3,811	139	,000	,7585	,1990	,3650	1,1521
	Variâncias iguais não assumidas			4,166	130,664	,000	,7585	,1821	,3983	1,1187
Participação dos servidores	Variâncias iguais assumidas	19,173	,000	4,089	139	,000	,7373	,1803	,3808	1,0938
	Variâncias iguais não assumidas			4,511	126,171	,000	,7373	,1634	,4139	1,0608
Horizontalidade	Variâncias iguais assumidas	17,531	,000	3,683	139	,000	,6794	,1845	,3147	1,0442
	Variâncias iguais não assumidas			4,015	131,863	,000	,6794	,1692	,3447	1,0142

Fonte: Dados da pesquisa.

Ou seja, aparentemente, ambos os grupos têm a percepção de que mudaram muito para melhor em relação ao engajamento com as suas equipes de trabalho.

CAPÍTULO 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retomando a problemática desta pesquisa, como os servidores – gestores e não gestores – de uma instituição federal de ensino têm percebido as mudanças individuais e organizacionais após à integração das autarquias formadoras dessa instituição educacional?

No tocante às **mudanças individuais**, as evidências mostram que tanto os servidores gestores quanto os não gestores dessa instituição educacional têm percebido que os *seus comportamentos* têm mudado para melhor em relação à **equipe de trabalho**, não havendo diferenças significativas entre essas percepções. Ou seja, eles têm percebido que, além de estarem mais motivados, estão conseguindo participar mais das decisões consideradas importantes em suas unidades de trabalho, inclusive com mais autonomia para decidir. Esses servidores também têm percebido que o trabalho em equipe está mais coeso e que tem havido mais colaboração entre os pares para gerar os resultados esperados e, conseqüentemente, cumprir as metas estabelecidas. Isso está sendo possível, porque os servidores têm percebido que tem havido uma busca por soluções criativas e efetivas no trabalho, bem como o fortalecimento das alianças entre os colegas de trabalho para que a equipe fique fortalecida perante à organização. Assim, há indícios de que esses servidores estão tendo reações positivas e, portanto, respondendo de forma positiva (FERREIRA; FANDIÑO; SEGRE; NASCIMENTO, 2010), às mudanças dentro das próprias equipes de trabalho.

Quanto às **mudanças individuais** em relação à **organização**, há diferenças de percepção entre os servidores gestores e não gestores. Ambos os grupos têm percebido que mudaram para melhor no que diz respeito à manifestação de opiniões nas decisões da organização, inclusive oferecendo sugestões para o trabalho, sem a necessidade de uma solicitação da chefia superior. Ou seja, estão procurando mostrar o valor de cada um na instituição, e serem mais respeitados pela alta direção ao emitir pareceres e opiniões. Também em função das mudanças ocorridas, os servidores têm percebido novas alternativas de crescimento profissional, inclusive têm procurado por tais oportunidades. Aliás, também têm procurado por momentos favoráveis para mostrar os seus trabalhos para a organização.

Contudo, a percepção de mudança no comportamento em relação à organização é menor para os servidores não gestores. Borges (2009), Prediscan, Bradutanu e Roiban (2013) e Dahl (2011) mostram a importância do suporte organizacional aos trabalhadores durante as mudanças organizacionais. Isto é, quando as práticas de valorização do empregado são aplicadas, os funcionários tendem a apoiar as iniciativas de mudança. Nessa instituição, os indícios mostram uma necessidade de alinhar a gestão estratégica de pessoas com as mudanças em curso e, neste caso, vale tanto para os servidores gestores como os não gestores. Entretanto, a organização poderia atentar para o grupo de não gestores que representa cerca de 90% dos funcionários dessa instituição. Talvez haja a necessidade de envolver mais os líderes como atores articuladores e facilitadores das mudanças dando maior foco às pessoas, conforme recomenda Kezar (2011). Esse resultado está consoante com os achados de Thomaz, Sargent e Hardy,

(2011) e Mascarenhas (2011) que argumentam que o grau de aceitação ou rejeição dos funcionários às mudanças depende de como os gestores conduzem esse processo. Esses achados também estão consoantes com Neiva e Paz (2007, p. 47), embora reconheçam que “ainda há muito que se pesquisar e teorizar sobre a relação entre comportamentos individuais e mudanças organizacionais”.

Já em relação às **mudanças organizacionais**, há diferenças significativas entre os gestores e os servidores não gestores em todos os fatores pesquisados.

No que diz respeito aos fatores *resultados organizacionais* (foco em resultados e metas (realização de projetos que deem continuidade às ações organizacionais; modernização das ações organizacionais; preocupação com a produtividade e cumprimento das metas); *competência* (escolha das chefias respaldada nas competências desenvolvidas pelos possíveis ocupantes do cargo; preocupação com o desenvolvimento dos servidores; tomada de decisões mais ágil; alterações nos perfis dos profissionais que ocupam cargos estratégicos etc.); *participação dos servidores* (valorização de uma atuação conjunta e mais participativa, com o compartilhamento de responsabilidade e decisões), os gestores estão divididos entre os que percebem que a organização nada mudou (cerca de 50%) e aqueles que percebem que a organização mudou para melhor (cerca de 50%), conforme mostrado na Tabela 5 acima. Já os servidores não gestores estão bem divididos entre os que percebem que a organização mudou para pior (cerca de 30%), nada mudou (cerca de 30%) e mudou para melhor (cerca de 40%), conforme mostrado na Tabela 3 acima.

Esse quadro se repete para o fator *horizontalidade*, isto é, a aproximação entre os níveis hierárquicos e diversos grupos; concessão de privilégios para alguns

grupos; maior proximidade dos seus servidores; promoção de um tratamento mais igualitário para todos; e, redução dos níveis hierárquicos. Já para o grupo de gestores, a maioria (cerca de 60%) tem percebido que a instituição nada mudou.

Essas percepções podem ser decorrentes de avaliações e julgamentos (dimensão cognitiva) desfavoráveis (dimensão afetiva) com relação aos eventos deflagradores da mudança, e que refletem uma predisposição individual com relação à unidade e à organização. Ou seja, atitudes negativas dos servidores em decorrência de emoções negativas e conflituosas que acabem gerando avaliações negativas e comportamentos negativos (dimensão comportamental) como, por exemplo, resistência às mudanças (CHUNG et al., 2012; SHAO-FANG; YING-FANG; SHAO-WEN, 2012). Conforme argumentado por Wagner e Hollenberg (2009), tais atitudes podem ser influenciadas pela capacidade dos líderes, no caso os gestores, em influenciar os servidores não gestores para alcançar metas e objetivos esperados pela instituição de ensino. Finalmente, o tempo de serviço na instituição pode estar influenciado tanto respostas negativas quanto positivas desses servidores, segundo Ferreira, Fandiño, Segre e Nascimento (2010). No caso dessa instituição de ensino, cerca de 60% dos gestores e cerca de 45% dos servidores não gestores tem mais de 16 anos de serviço na instituição. Talvez por ter vivenciado a por mais tempo no ambiente instituição, antes da integração, tenham condições de comparar as mudanças ocorridas com uma perspectiva mais abrangente.

Também pode ser interpretado que a instituição de ensino esteja enfrentando dificuldades para aperfeiçoar as competências dos servidores, tanto gestores como não gestores. O desenvolvimento de competências é uma forma de inovação nas relações de trabalho e é coerente numa sociedade que tem por base a informação e

o conhecimento (GUIMARÃES, 2009). Além disso, as habilidades dos gestores na condução de suas equipes minimizam a resistência dos indivíduos às mudanças (MARQUES; BORGES, 2009). Por isso, mais uma vez, um dos aspectos que deve estar presente num processo de mudança é a participação dos líderes da organização, o seu envolvimento atuante e motivador (CASTRO, 2015; GUIMARÃES; BORGES, 2008).

Curiosamente, uma consequência, aparentemente positiva, dessas mudanças é que os gestores têm percebido que a organização mudou para melhor quanto à preocupação com o *bem-estar* deles. Contudo, se por um lado, os servidores têm se sentido mais valorizados pela instituição, por outro lado, a organização também tem procurado controlar as ações do servidor. Para os servidores não gestores, a exemplo dos fatores acima, estão bem divididos entre os que percebem que a organização mudou para pior (cerca de 25%), nada mudou (cerca de 25%) e mudou para melhor (cerca de 50%), conforme mostrado na Tabela 3. Ou seja, caso a instituição de ensino esteja implementando aperfeiçoamentos nos programas de desenvolvimento de carreiras, incluindo melhores pacotes de remuneração, poucos servidores não gestores têm percebido tais melhorias, ao contrário dos gestores. Ainda assim, essa percepção dos gestores está coerente com Neiva e Paz (2007) cujos achados mostraram maior percepção no fator bem-estar em um estudo longitudinal sobre mudança em uma organização pública brasileira.

As evidências mostram que os gestores e os servidores não gestores têm percebido que a organização só mudou para melhor no tocante à *imagem externa* perante à sociedade. Ou seja, esses profissionais têm mais consciência de que a atuação da organização está mais voltada para resultados, com maior transparência

para a sociedade das ações realizadas, com as decisões respaldadas em pareceres e legislação. Essa transparência se dá devido à comunicação clara e frequente, que é uma das práticas que devem ser observadas como suporte para um processo de mudança, segundo Guimarães e Borges (2010). Como resultante, tem havido maior compreensão das pessoas sobre a missão da instituição.

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa foi compreender os fatores da mudança organizacional nos níveis individual e organizacional percebidos entre os servidores em cargos de gestão (os gestores) e os servidores não gestores de uma Instituição Federal de Ensino do estado do Espírito Santo, deflagrada em dezembro de 2008, data da publicação da Lei de criação dos institutos federais. Essa instituição tem enfrentado desde então, mudanças principalmente em suas estruturas organizacionais, na estratégia nos processos e nos procedimentos organizacionais.

Após análise e discussão dos resultados, ficou evidenciado nessa instituição pública que, em primeiro lugar, os gestores e servidores não gestores têm percebido mais as mudanças individuais do que as organizacionais e que mudaram para melhor no tocante a essas mudanças, mostrando que as mudanças individuais internas, aparentemente, são mais fáceis de serem implementadas ou demandam menos esforços do que as mudanças organizacionais. Tendo em vista essa percepção de mudança individual dos servidores, a instituição pode considerar como adequado o momento, e implementar ações de valorização do servidor, de reconhecimento de seus esforços na execução de suas tarefas. Os servidores demonstram que retribuem positivamente às demandas quando incentivados e valorizados por suas chefias. Esse achado é paradoxal, uma vez que se há percepção de mudança individual, porque estas não refletem na mudança organizacional? As pessoas e suas interações são os blocos de construção das organizações, o que as fazem diferentes de outros sistemas. Parte dessa explicação pode residir no fato de que nas entranhas, as organizações públicas, em particular as

brasileiras, continuam a apresentar os mesmos vícios de má gestão ou ineficiência. Outra explicação é que, mudar modelos mentais moldados há anos em gestão ineficiente, para dar um salto na promoção da expansão e interiorização do ensino público de qualidade, requer tempo. Ale lembrar que as autarquias formadoras do Ifes foram criadas há pelo menos 60 anos. Uma delas, o CEFET tem mais de 100 anos!

Segundo, embora as mudanças estejam acontecendo, a organização não tem tido sucesso com ações endógenas, mais voltadas para o dia a dia dos servidores, como preocupação com a produtividade e cumprimento das metas, desenvolvimento de competências etc. Aparentemente, tem empreendido mais esforços nas ações exógenas, como trabalhar melhor a imagem externa da instituição junto à sociedade. Algumas ações como facilidade de acesso à melhoria de capacitação e desenvolvimento do servidor e de cuidados com o bem-estar e saúde, ainda são recentes – foram iniciadas há aproximadamente três anos – provavelmente ainda não refletem em percepção de mudanças endógenas. Por outro lado, a divulgação de dados e informações no site da instituição, em atendimento à "Lei da Transparência regulamentada pelo Decreto nº 5.482, de 30 de junho de 2005 e pela Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006", pode estar contribuindo para melhorar a percepção de mudança organizacional no tocante à imagem e reputação do Ifes. Além disso, o Ifes tem obtido bons resultados no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) – média de 700,30, ficando na 22ª posição entre as instituições públicas e particulares do país e em primeiro lugar no Espírito Santo (INEP, 2015).

Em terceiro lugar, como consequência, gestores e servidores não gestores têm percepções diferentes acerca das mudanças ocorridas na instituição federal. Isso mostra que talvez a instituição esteja dando um foco maior nos líderes e estes, por sua vez, estejam com dificuldades para estruturar o próprio papel e o de seus funcionários na busca do alcance dos objetivos. A exceção fica por conta do fator referente ao comportamento em relação à equipe de trabalho de mudança individual, mostrando que as pessoas são estimuladas a mudarem quando interagem diretamente com os seus pares no dia a dia organizacional. Esses achados evidenciam que a comunicação interna não está sendo explorada pela Instituição. O objetivo e o significado da mudança não foram disseminados de maneira eficiente para os servidores não gestores. A percepção desse grupo de servidores, de que a organização nada mudou, em oposição à percepção dos gestores de que houve mudança um pouco para melhor, pode ser explicada pela proximidade dos ocupantes de cargos de gestão com as informações, estratégias e decisões tomadas nos níveis hierárquicos mais altos da Instituição. Falta aos líderes trabalhar a comunicação interna, utilizando-a para divulgar todas as etapas da mudança e seus objetivos, para obtenção do comprometimento de todos os servidores, gestores ou não. Ainda que haja um distanciamento entre o corpo docente e administrativo, a aproximação entre os níveis hierárquicos e os grupos pode ser trabalhada com diversas ações como confraternização mensal de comemoração de aniversários, momento de oração, encontros familiares, dentre outros. Assim, esse distanciamento aos poucos vai sendo quebrado e pode ser eliminado com o decorrer do tempo.

Em quarto lugar, cerca de 74% dos servidores pesquisados – gestores e não gestores – têm mais de 16 anos de serviço na instituição de ensino, mostrando que talvez haja resistência em sair de uma zona de conforto e enfrentar as novas mudanças. Esses servidores, antes acostumados a operar somente no âmbito de suas autarquias, agora precisam ter uma visão mais voltada para todo o Ifes, ou seja, 21 *campi*. Alguns podem estar entendendo essa transformação como perda de autonomia e também como fonte de mais dificuldades para tomar decisões e executar ações.

Os resultados dessa pesquisa, contudo, não podem ser generalizados para ambientes organizacionais semelhantes, pois apresenta algumas limitações. Primeiro, o estudo foi realizado em uma instituição pública, que apresenta um contexto diferenciado de uma organização privada, como por exemplo, ingresso por meio de concursos públicos e estabilidade profissional após três anos. Segundo, o estudo foi realizado em uma única instituição pública, que apresenta uma característica peculiar: é resultante da integração de quatro autarquias criadas há pelo menos 60 anos. Terceiro, trata-se de uma amostra não probabilística e por conveniência, devido à facilidade de acesso aos respondentes pelo pesquisador. Durante a execução deste estudo, alguns aspectos negativos foram observados: a distância geográfica entre os Campi, que dificultou a movimentação do pesquisador, inviabilizando a entrega pessoal dos questionários e o convite à participação e a baixa adesão inicial ao convite enviado por e-mail, para responder à pesquisa. Isso provocou intervenções de pesquisador. Tais como reenvio do convite por e-mail, contatos telefônicos e pessoais, atrasando o cronograma inicialmente previsto.

Embora os resultados dessa pesquisa não possam ser generalizados para ambientes organizacionais semelhantes, algumas contribuições teóricas e práticas decorrem desse estudo. Este projeto pode oferecer como contribuição, a compreensão de que as mudanças individuais são mais percebidas que as organizacionais, bem como o enriquecimento do debate sobre os efeitos que uma mudança organizacional pode causar nos indivíduos envolvidos. Pretende contribuir com o entendimento de um processo de mudança, sugerindo maneiras de como minimizar os desajustes para possibilitar o alcance dos objetivos propostos pela mudança. Também pretende contribuir com aqueles que passam por situações de mudança, ajudando os líderes a entender como pode ser feita a gestão dessa mudança, para que os benefícios pretendidos sejam plenamente obtidos. Especificamente, neste estudo, a pretensão é ajudar os gestores e servidores de uma instituição federal de ensino a entender os comportamentos frente à mudança ocorrida com a integração, para que possam obter ganhos no desenvolvimento de sua vida profissional e, conseqüentemente, o seu crescimento junto com a organização. Passados mais de seis anos da integração das autarquias, o Instituto federal estudado, vai buscando a adequação e o enfrentamento dos desafios trazidos por ela.

Desta forma, alguns estudos futuros são sugeridos como a aplicação da mesma pesquisa a outros componentes da comunidade escolar. Alunos, ex-alunos e pais de alunos, podem apresentar diferentes percepções da mudança ocorrida com as autarquias formadoras do Ifes, tendo em vista que todas elas têm mais de 50 anos de existência e a possuem tradição no ensino técnico e na formação da mão de obra da região. Sugere-se também, a extensão desta pesquisa, aos servidores

dos demais institutos Federais, para possíveis comparações das percepções dos seus servidores. Para aprofundamento das pesquisas, sugere-se, ainda, estudos qualitativos, como forma de contribuir com o entendimento da complexidade que este tema envolve.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Ana Cecília Campos. **Os institutos federais**: reflexões sobre a ifetização a partir do processo de elaboração do regimento geral do IFS. 2012. Disponível em: <http://btdt.ufs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=979>. Acesso em: 03 ago. 2014.
- BARON, Robert A. et al. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- BEATRIZ, Marilene Zazula; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 23., 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O estado numa era de reformas**: os anos FHC. Brasília (DF): Seges, 1996. Coleção Gestão Pública. MP.
- CHOI, Myungweon. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resources Management**, v. 50, p 479-500, 2011.
- CHUNG, Shao-Hsi; SU Ying-Fang; WEN-SU, Chao. The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. **Social Behavior and personality**, v. 40, n. 5, p. 735-746, 2012.
- CINITE, Inta; DUXBURY, Linda E.; HIGGINS, Chris. Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. **British Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 265-277, 2009.
- COSTA, Ana Maria Raiol da. **Integração do ensino médio e técnico**: percepções de alunos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA/Campus Castanhal. 2012. Disponível em: <<http://www.ppped.belemvirtual.com.br/arquivos/File/dissertanamariaraiol.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2014.
- COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra; PINTO, Mario Couto Soares. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAHL, Michael S. Organizational change and employees stress. **Management Science**, v. 57, n. 2, p. 240-256, 2011.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, p. 200-221, 2015.

FERNANDES TEIXEIRA, J. N.; VERHINE, R. E. Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão à luz da análise de redes sociais. **Educação**, v. 37, n. 1, p. 81-91, jan. 2014.

GUIMARÃES E BORGES, Renata Simões. Implementação de mudança organizacional e o papel das práticas de recursos humanos: um estudo de caso brasileiro. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 6, n. 3, p. 299-311, 2009.

GUIMARÃES E BORGES, Renata Simões; MARQUES, Antônio Luiz. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 1, 2011.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HIGGINS, Mônica C.; WEINER, Jennie; YOUNG, Lissa. Implementation teams: a new lever for organizational change. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 33, p. 366-388, 2012.

IFES. **História**. 2009. Disponível em: <www.ifes.edu.br>. Acesso em: 10 nov. 2015.

KEZAR, A. **Theories and models of organizational change**.: Jossey-Bass, 2001.

KHODAPARASTI, Ramin B.; ABSALAN, Ali; KHODAVANDEGAR, Parviz. How to reduce or mitigate human resources resistance against organizational changes: the case of Iran. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 33, p. 366-388, 2012.

LIRA, Carla Andreza Amaral Lopes. **Formação continuada de professores para o PROEJA**: a realidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará-IFPA. 2011. Disponível em <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2958>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

LORENZON, Ana Luisa Hentges. **Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional**: o caso Instituto Federal Farroupilha, câmpus Santo Augusto. 2015. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2803>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

MARQUES, Antônio Luiz et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 18, p. 161-175, 2014.

MEDEIROS, Francine et al. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014.

MELLO, Marta Inês Caldart de. **Características estruturais requeridas para a implantação de uma unidade de avaliação institucional no Instituto Federal Catarinense**. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129385>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

MONDO, Tiago Savi. **Expansão do Instituto Federal de Santa Catarina: a implantação do campus Garopaba e sua relação com o mercado**. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/24890>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

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

NASCIMENTO, Rejane Prevot. Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental. **Cadernos EBAPE-Br**, v. 8, n. 3, p.477-491, set. 2010.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília (UnB), Brasília (DF), 2004.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

NEIVA, Elaine Rabelo; ROS, Maria; PAZ, Maria das Graças Torres da. Attitudes towards organizational change: validation of a scale. **Psicología**, v. 20, n. 1, p. 9-30, 2004.

PERAZZO, Sandra Maria Valdivino. **Gestão de competência versus gestão por competência, IFPE: campus Recife/Reitoria (2008-2012)**. 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/11416>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

PREDISCAN, Mariana; BRADUTANU, Daniela; ROIBAN, R. Nadina. Forces that enhance or reduce employee resistance to change. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 33, p. 366-388, 2012.

SHIN, Jiseon; TAYLOR, M. Susan; SEO, Myeong-Gu. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 727-748, 2012.

SIDIKOVA, Mashhura. The impact of change on employees' motivation. **International Business BBA**, maio 2011.

SILVA, Ana Paula Nogueira E; FRITZEN, Fabiano Milano. **Resultados do gerenciamento de processos em um ambiente de mudança na gestão pública: um estudo de caso sobre a expansão do Instituto Federal Sul-Rio**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97673>>. Acesso em: 03 ago. 2014.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. Organizational culture and discourses: a case of change in a Brazilian public organization. **BAR - Braz. Adm. Rev.**, Curitiba, v. 8, n. 2, jun. 2011.

THOMAZ, R.; SARGENT, L. D.; HARDY, C. Managing organizationa change: negotiating meaning and power – resistance relations. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO - QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado servidor

Voce está participando de uma pesquisa conduzida pela Fundação Instituto Capixaba De Pesquisa Em Contabilidade, Economia E Finanças – FUCAPE. Solicitamos que você responda a todas as questões, pois elas serão de grande importância para o estudo, porém, está livre para optar em não responder aquelas que julgar não apropriadas para a pesquisa.

Esclarecemos que não é necessário se identificar e o tempo de duração da entrevista está previsto para, mais ou menos, 30m.

A finalidade desta entrevista e obter subsídios para contribuir com a compreensão da mudança organizacional ocorrida com a integração das autarquias Centro Federal de Educação Tecnológica e Escolas Agrotécnicas do Espírito Santo.

Caracterização do entrevistado:

Idade:

- de 18 a 28 anos
- de 29 a 38 anos
- de 39 a 48 anos
- de 49 a 58 anos
- 59 anos acima

Estado civil:

- solteiro
- casado
- viúvo
- divorciado/separado

Gênero:

- Masculino
- Feminino

Escolaridade:

- Ensino Médio
- Graduação

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

Nível de Renda

() Até 5 salários mínimos

() De 5 a 10 salários mínimos

() Acima de 10 salários mínimos

Tempo que atua no Instituto Federal:

Até 10 anos () 11a 15 anos () 16 anos ou mais ()

Para RESPONDER AO QUESTIONÁRIO, pense em você nos últimos cinco anos (2008/2013). Sua tarefa é indicar o quanto você mudou em relação a sua organização e ao seu trabalho considerando a escala abaixo:

-3	-2	-1	0	1	2	3
Mudei totalmente e para pior	Mudei muito para pior	Mudei um pouco para pior	Não mudei nada	Mudei um pouco para melhor	Mudei muito para melhor	Mudei totalmente para melhor

• Compreendo a finalidade básica da Instituição.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Realizo meu trabalho com autonomia para tomar decisões.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Procuro ser respeitado pela alta direção em pareceres e opiniões que manifesto.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Ofereço sugestões para o trabalho, sem necessidade de a chefia solicitar minha colaboração.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Procuro oportunidades para mostrar meu valor na Instituição.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Conheço bem o caminho a ser seguido pela Instituição..	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Realizo alianças com meus colegas para que a minha equipe esteja fortalecida.	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Procuro oportunidades de mostrar meu trabalho na Instituição..	-3	-2	-1	0	1	2	3
• Procuro atuar considerando a forma mais ágil de realizar o trabalho.	-3	-2	-1	0	1	2	3

• Manifesto minhas opiniões nas decisões da Instituição..	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Estou motivado para realizar o trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Tenho participado das decisões importantes da minha unidade	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Vejo novas alternativas de crescimento profissional	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Estou participando de trabalhos em equipe.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Ofereço soluções efetivas para a realização do trabalho da unidade.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Ofereço soluções criativas para a realização do trabalho da unidade	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Preocupo-me com os resultados da minha equipe de trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Estou aliado a minha equipe de trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Procuro oportunidades de crescimento profissional na Instituição..	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Colaboro com os colegas para que os resultados da equipe sejam atendidos.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Estou satisfeito com a equipe de trabalho	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Ao realizar o trabalho, estou preocupado com o alcance das metas. .	-3 -2 -1 0 1 2 3

Agora, pense na sua instituição. Considere os últimos cinco anos. Você acha que sua Instituição mudou nesse período? Para indicar se ela mudou e em que aspectos, responda às frases abaixo, considerando a seguinte graduação:

-3	-2	-1	0	1	2	3
Mudou totalmente para pior	Mudou muito para pior	Mudou um pouco para pior	Não mudou nada	Mudou um pouco para melhor	Mudou muito para melhor	Mudou totalmente para melhor

• A atuação da Instituição está voltada para resultados.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Não há privilégios para alguns grupos na Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• A escolha das chefias está voltada para a competência gerencial.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• os projetos são realizados procurando continuidade nas ações da Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• As decisões nas equipes de trabalho são tomadas com participação dos servidores	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Há preocupação com o bem-estar do	-3 -2 -1 0 1 2 3

servidor.		
• Há preocupação com o desenvolvimento do servidor.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As metas são discutidas nas equipes de trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As sugestões dos servidores estão sendo ouvidas.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• O corpo técnico e o corpo docente estão próximos.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Os servidores estão sendo beneficiados de maneira igualitária.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Houve modernização nas ações da Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Há transparência nas ações realizadas pela Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Há preocupação em controlar o servidor.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• A alta direção toma decisões de forma ágil.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As deliberações são tomadas considerando os pareceres dos processos.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Há mais agilidade na realização do trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Houve alterações nos perfis dos profissionais que ocupam cargos estratégicos.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• A alta direção está próxima dos servidores.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Os servidores estão preocupados com a produtividade.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Possibilitou que a Instituição adotasse um caminho correto a seguir.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• A Instituição está mais transparente para a sociedade.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Melhorou o desempenho das chefias	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Os servidores estão atuando de forma mais criativa.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As equipes estão atuando por projetos	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As atividades realizadas estão sendo divulgadas para a sociedade.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• As relações da chefia com os subordinados estão mais próximas.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Diminuiu a hierarquia dentro da Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Os servidores estão contribuindo para a realização do trabalho de forma igualitária.	-3 -2 -1 0 1 2 3	
• Há pressão para o cumprimento das metas.	-3 -2 -1 0 1 2 3	

• Há pressão por produtividade	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Os gerentes estão mais eficientes para lidar com suas equipes.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Fortaleceu o trabalho em equipe dentro do órgão.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Os servidores estão mais qualificados para atuar nas equipes de trabalho.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• As unidades estão mais efetivas no cumprimento de suas metas.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• A Instituição está mais efetiva no cumprimento de sua missão.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Os servidores estão mais valorizados pela Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Há mais participação dos servidores nas decisões sobre o trabalho a ser realizado.	-3 -2 -1 0 1 2 3
• Há mais compreensão das pessoas sobre o que é a missão (finalidade básica) da Instituição.	-3 -2 -1 0 1 2 3

Autorizo a servidora Djalse Terezinha Magnago Linhales a utilizar essa entrevista em sua dissertação de Mestrado em Administração, da FUCAPE - Fundação Capixaba de Pesquisa, intitulada "compreendendo o processo de Mudança Organizacional ocorrido em um Instituto Federal de Educação".

Nome legível e assinatura (opcional)

Agradecemos a gentileza de sua colaboração.

Atenciosamente.

DJALSE TEREZINHA MAGNAGO LINHALES

Mestranda

MARCIA JULIANA D'ANGELO

Orientadora