

**REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** estudo de caso com servidores públicos de uma instituição federal de ensino

**REACTION TO ORGANIZATIONAL CHANGE:** This is a case study with public servants of a federal educational institution

**REACCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL:** estudio de caso con funcionarios de una institución federal de enseñanza

**MARINA CONCEIÇÃO MOREIRA DA SILVEIRA**  
Mestranda em Administração

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e descrever a reação dos servidores públicos relacionada à aceitação e resistência à mudança organizacional e o seu comprometimento com a organização. Neste estudo, foram avaliados servidores públicos de setores de uma instituição pública federal, submetidos a uma mudança provocada pela direção da instituição, envolvendo todas as unidades descentralizadas que passam a ter um órgão gerencial centralizado. A coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário a todos os servidores que passaram a fazer parte do setor analisado, cuja amostra corresponde a uma população com 41 pesquisados. Utilizou-se a análise fatorial para avaliar o instrumento utilizado. Os resultados indicam uma variação positiva da aceitação e cooperação com a implantação da mudança organizacional ocorrida e um alto índice de comprometimento com a organização. Encontraram-se, nos dados analisados, possibilidades a serem exploradas em pesquisas futuras com relação ao nível de *aceitação e cooperação quanto à mudança e aos dados populacionais e ocupacionais*. A principal contribuição da pesquisa é, portanto, indicar se há resistência dos servidores às mudanças e o nível de comprometimento desses com a organização.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; comprometimento; resistência.

## ABSTRACT

The objective of this research is to identify and describe public servants reaction to organizational change and their commitment to the organization. In this study, public servants of different sectors were evaluated at the federal public institution, submitted to a change provoked by the institution directory, involving all the decentralized units that now have a centralized management body. The data was acquired with a questionnaire to all the servers that became part of the analyzed sector, whose sample corresponds to a population with 41 people. The factorial analysis was used to evaluate the instrument used. The results indicate that there was a positive variation at the acceptance and cooperation with the implementation of a organizational change and a high level of commitment to the organization. It was noticed in the data analyzed, possibilities to be explored in future

research regarding the level of acceptance and cooperation with changing and population and occupational data. The main research contribution is, therefore, to indicate if there is any servers resistance to changes and the level of commitment of these with the organization.

**Keywords:** organizational change; commitment; resistance.

REACCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: estudio de caso con funcionarios de una institución federal de enseñanza

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar y describir la reacción de los funcionarios públicos relacionados con la aceptación y resistencia al cambio organizacional y su compromiso con la organización. En este estudio, se evaluaron servidores públicos de sectores de una institución pública federal, sometidos a un cambio provocado por la dirección de la institución, involucrando a todas las unidades descentralizadas que pasan a tener un órgano gerencial centralizado. La recolección de datos fue realizada con la aplicación de un cuestionario a todos los servidores que pasaron a formar parte del sector analizado, cuya muestra corresponde a una población con 41 encuestados. Se utilizó el análisis factorial para evaluar el instrumento utilizado. Los resultados indican una variación positiva de la aceptación y cooperación con la implantación del cambio organizacional ocurrido y un alto índice de compromiso con la organización. Se encontraron en los datos analizados posibilidades para ser exploradas en investigaciones futuras con relación al nivel de aceptación y cooperación en cuanto al cambio ya los datos poblacionales y ocupacionales. La principal contribución de la investigación es, por lo tanto, indicar si hay resistencia de los servidores a los cambios y el nivel de compromiso de esos con la organización.

Palabras clave: cambio organizacional; compromiso; resistência

## **1. INTRODUÇÃO**

Em um cenário de mudanças sociais, econômicas e políticas, um dos desafios dos gerentes para a sobrevivência das organizações aponta para a capacidade de elas próprias, sistematicamente, modificarem-se e reinventarem-se (KOTTER, 1995). Entretanto mudanças provocam incertezas e agitações no ambiente organizacional (ELIAS, 2009; PECCEI, GIANGRECO & SEBASTIANO, 2011) que podem gerar resistências às mudanças ao impulsionar os trabalhadores a saírem de uma situação costumeira para uma situação que não dominam (COGHLAN, 1993; NADLER, 1981; STEINBURG, 1992).

As organizações Públicas também estão envolvidas em processos de transformação para aprimorar a sua eficiência na qualidade, agilidade e minimização da burocracia dos serviços prestados à sociedade. De acordo com Penengo (1997), o Estado encontra-se em um processo desafiante de implementar uma administração gerencial em substituição da administração pública burocrática, ainda que parcialmente, com um perfil parecido com o das empresas privadas. É nesse cenário de restrições orçamentárias, de busca por eficácia na aplicação dos recursos e de busca pela qualidade dos serviços prestados, que o Centro Federal de Educação Tecnológica em 2012 aprovou a reestruturação organizacional.

Dentre as atribuições da nova unidade organizacional, denominada Secretaria de Registro e Controle Acadêmico, destacam-se a gestão e a padronização da rotina administrativa das unidades de Registro Acadêmico. O objetivo da gestão é garantir a uniformidade na elaboração e o melhoramento no fluxo das rotinas administrativas desses setores bem como minimizar os problemas relacionados à burocracia e à recepção de documentação própria oriundas dessa atividade laboral.

Diante da reestruturação organizacional aprovada, o objetivo geral da pesquisa é identificar as principais fontes de resistência e comprometimento organizacional dos funcionários ligados à Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SRCA) do Cefet-MG, sobre a mudança organizacional que cria a referida unidade organizacional SRCA.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

O conceito de mudança organizacional utilizado para esta pesquisa encontra-se em Lima e Bressan (2003, p. 25), que a definem como a mudança ocorrida na organização com alteração, planejada ou não, envolvendo pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura e ainda as suas relações com o ambiente que trazem consequências significativas positivas ou negativas para a eficiência, êxito e/ou sua sustentação.

Segundo Wood (2009), a mudança organizacional pode ser classificada em cinco categorias de análise, a saber: mudanças estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e humanas. As mudanças estruturais são as que ocorrem com as modificações no organograma da empresa, nos cargos, nas funções e nas tarefas desempenhadas pelos funcionários. As mudanças estratégicas estão ligadas ao campo de ações proativas, ou seja, à capacidade de antecipação às oportunidades apresentadas no mercado, ou então a ações reativas, que detectam a capacidade de reação de maneira flexível diante das ameaças e pressões do ambiente. As mudanças de caráter cultural referem-se às alterações ocorridas na organização, envolvendo valores, princípios e crenças administrativas. As mudanças tecnológicas são provenientes da renovação ou introdução de equipamentos, ferramentas ou métodos de trabalho. A quinta e última categoria compreende as mudanças humanas que envolvem ações que alteram a forma com a qual os funcionários trabalham e interagem uns com os outros.

Para o estudo sobre mudança organizacional, diversos autores (SOUZA, VASCONCELOS e BORGES-ANDRADE, 2009; BASTOS e SANTOS, 2007; WOOD, 2009; LAWRENCE, 1954) levam em conta sua multidisciplinaridade e indicam a realização do estudo do tema nos diferentes níveis nos quais a mudança ocorra.

Encontramos, em Bastos e Santos (2007) e em Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), a sugestão de estudo sobre mudança organizacional nos níveis micro e macro de análise do tema. As análises macro estão focadas na estrutura, no ambiente e nos arranjos institucionais, já as análises micro têm como objetivo a compreensão da influência das mudanças sobre as atitudes dos indivíduos perante as mudanças (BASTOS e SANTOS, 2007, p. 34).

## 2.2 ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Vergara e Correa (2003) mencionam algumas disfunções da Administração Pública, como, por exemplo, excesso de apego às normas, lentidão, choque entre as normas legais e as informais, atritos com usuários ou público, desvinculação da hierarquia com a competência técnica, o que afeta na tomada de decisões, e uma forte resistência às mudanças.

Qualquer mudança só pode ser realizada por intermédio das pessoas, segundo Nogueira (1991), e toda mudança provoca reações nas pessoas. Pereira (1999) afirma que o processo de mudança é algo complexo, pois desencadeia reações particulares nos indivíduos, que nem sempre são propositais ou conscientes, por estarem vinculadas às crenças, paradigmas e até mesmo à identidade. Os processos de mudanças podem gerar resistência, porque o indivíduo é impulsionado a sair de uma situação conhecida para outra desconhecida

(COGHLAN, 1993; STEINBURG, 1992), provocando uma força contrária para manter o estado inicial já conhecido (NADLER, 1987).

Encontramos pesquisas que demonstram como os indivíduos respondem aos processos de mudanças de formas variadas, assumindo formas de cooperação entusiástica e elevada até a de forte resistência ativa (LINES, 2005).

Pesquisas realizadas sobre as causas da resistência individual à mudança organizacional identificaram cinco fatores que tentam explicar o construto, sendo dois organizacionais e três individuais.

1. Indecisão e inconclusão: durante o processo de mudança, o conhecido é substituído pelo desconhecido, pelo incerto, gerando temor e insegurança (COGHLAN, 1993; NADLER, 1987; NADLER & TUSHMAN, 1989; STEINBURG, 1992). Enquanto os trabalhadores não reconhecem e querem a mudança organizacional, tendem a manter a situação como está e como conhecem, transformando-se em barreiras às mudanças que os afetam (Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000).

2. Ameaça ao convívio social: mudanças organizacionais podem provocar ameaças à integridade dos grupos de amigos na organização, causando forte impacto na identidade social do grupo, por ser o grupo de amigos uma fonte de reconhecimento de seus pares e por seus pares (DICK *et al.*, 2006, NADLER, 1987). Quando o indivíduo percebe que as mudanças acarretaram alterações indesejáveis no ambiente social das organizações, seu comportamento é contrário à cooperação com as mudanças.

3. Pressão do grupo: o indivíduo, mesmo aceitando a mudança, cede ao fator limitador do grupo que não aceita a mudança. O desconforto por pertencer a um grupo que não aceita a mudança pode tornar-se um forte fator de resistência à mudança pretendida (Dick *et al.*, 2006).

4. Consistência organizacional: a inércia estrutural gerada pelo cumprimento de ações determinadas por descrições de tarefas, regras e procedimentos formalizados pode funcionar como um impedimento à mudança (HANNAN & FREEMAN, 1984).

5. Experiências prévias: as experiências negativas ocorridas no passado podem gerar rejeição, bloqueios e atitudes de rebeldia em relação às mudanças. Armenakis e Bedeian (1999) defendem o argumento da descrença ou recusa do indivíduo em acreditar na capacidade da organização em ter sucesso na implementação de uma determinada mudança. Esse é também um forte fator de resistência.

Entretanto, de forma geral, Bastos (1995) apresenta, como sendo precursores do comprometimento, as características pessoais, como: idade, sexo, estado civil, tempo de serviço e escolaridade. Ainda para o autor, a palavra comprometimento pode ser analisada conceitualmente como um comportamento frente ao trabalho que permite a identificação e a elucidação dos fatores pessoais de cada indivíduo.

Comprometimento organizacional é identificado de diferentes formas. Meyer e Allen (1997) elaboraram um modelo baseado na validação de vários países, tornando-se uma referência para muitos estudos sobre a temática que abrange o contexto organizacional. Dessa forma, o comprometimento se apresenta como uma força cujas variáveis ligam uma pessoa ao seu comportamento e aos seus objetivos. O modelo apresenta três dimensões do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa. A dimensão afetiva diz respeito ao envolvimento emocional do indivíduo com a organização, que acontece quando existe uma identificação entre ele e a organização. Essa identificação impulsiona o indivíduo a dar algo de si próprio para o bem da organização (MEYER & ALLEN, 1997). A dimensão instrumental representa a ligação da pessoa ao custo e ao benefício obtidos com a sua permanência na organização (BECKER, 1960). E, finalmente, a dimensão normativa resulta grande parte de um processo de socialização e é o resultado das pressões normativas internalizadas, de forma que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização (AJZEN & FISHBEIN, 1980).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como descritiva com abordagem quantitativa para o estudo de caso, em uma população e amostra constituída de 41 servidores técnico-administrativos. Os participantes estão lotados em unidades ligadas ao setor objeto da pesquisa. A aplicação do questionário ocorreu por via eletrônica com o envio de *e-mail* a cada participante.

Os participantes estão lotados em unidades ligadas ao setor objeto da pesquisa. O cálculo da amostra da presente pesquisa foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982), conforme descrito abaixo.

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

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional (0,25)

$\alpha$  = nível de significância 5

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

d = erro amostral (0,05)

A amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 5%, alcançou o índice mínimo de 36 indivíduos. A amostra obtida, por sua vez, contou com 41 questionários válidos; valor acima do mínimo exigido de acordo com Barnett (1982). Assim, o número de indivíduos

pesquisados, somado à aleatoriedade amostral e aos testes estatísticos a serem realizados posteriormente, garante que a variabilidade dos dados da amostra representa a variabilidade da população, assegurando a validade das informações a serem expostas na seção *apresentação e análise de dados*.

O questionário utilizado nesta pesquisa está dividido em três partes. A primeira parte aborda os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes, que são: *sexo, idade, filhos, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na organização*. A segunda parte do questionário aborda questões relativas à *aceitação e resistência à mudança*. A escala utilizada para avaliar a percepção dos respondentes a respeito desse construto foi proposta por Marques (2011) e apresenta seis variáveis, sendo uma dependente (*aceitação e cooperação à mudança*) e cinco independentes (*indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança organizacional*). O modelo proposto por Marques (2011) foi submetido, ainda, à análise estrutural desenvolvida por Marques, Borges e Morais (2011). Nessa análise estrutural, o modelo, que manteve a mesma relação de dependência proposta por Marques (2011), apresentou ótimos índices de validade convergente (menor valor para a variância extraída foi de 63,0%) e de confiabilidade (menor valor de alfa de cronbach foi de 0,75). Assim, concluiu-se que o nível de *aceitação e cooperação à mudança* é influenciado pelas variáveis: *indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiências anteriores com mudança organizacional*.

A terceira parte do questionário aborda questões relativas ao comprometimento organizacional. A escala de comprometimento utilizada nesta pesquisa foi proposta por Meyer e Allen (1997, 1991) e validada na área pública brasileira por Marques (2011), atingindo índices aceitáveis de confiabilidade: 0,84 para comprometimento afetivo; 0,78 para comprometimento normativo; e 0,71 para comprometimento instrumental.

A percepção dos pesquisados a respeito das variáveis dos construtos *aceitação e resistência à mudança e comprometimento organizacional* foi avaliada mediante utilização de escala *likert* de 6 pontos. Ela varia de *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (6).

O referido instrumento apresentou, na validação realizada por Marques (2011), níveis aceitáveis de confiabilidade: 0,84 para *indecisão e inconclusão*; 0,80 para *ameaça ao convívio social*; 0,85 para *resistência do grupo*; 0,75 para *experiência anterior*.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise de dados desta pesquisa foi realizada mediante utilização do Pacote Estatístico PASW *Statistic*, versão 20.0.0. Os dados coletados foram transpostos para o

referido sistema de onde se deu início às análises estatísticas. Os dados descritivos dos construtos estudados foram avaliados em primeiro lugar. Avaliou-se, inicialmente, com identificação da média, o desvio padrão, mínimo e máximo. Avaliou-se também existência de dados ausentes ou extremos. A verificação inicial garante a confiabilidade e precisão das análises.

Da análise inicialmente realizada nesta pesquisa, observou-se que nenhum questionário apresentou mais de 10% de dados ausentes, não havendo necessidade de exclusão de nenhum respondente da amostra conforme indicação de Hair *et al.* (2005). Observou-se também inexistência de valores extremos.

#### **4.1 Dados demográficos e ocupacionais**

Em relação aos dados demográficos, nota-se uma diferença em relação ao gênero com a predominância do sexo feminino com 62,5% e apenas 37,5% do sexo masculino. A faixa etária que compreende os sujeitos com até 25 anos é de 25%, assim como os que compreendem a faixa acima de 40 anos, seguida da faixa dos respondentes que se encontram na faixa de 26 a 30 anos, depois os que se encontram entre 36 a 40 anos, 12,5% e, por fim, os que pertencem à faixa etária de 41 a 45. Portanto, a maioria dos pesquisados possui idade até 25 anos ou acima de 45 anos, o que revela, entre o maior número de respondentes, uma diferença de 20 anos.

Em relação ao estado civil, verifica-se que a maior parte dos respondentes (47,5%) é de solteiros, 37,5% são casados, 10% são viúvos e 5,0% possuem outro tipo de estado civil.

Dentre os respondentes, 35,4% possui graduação incompleta, 20% graduação, 40% pós-graduação, distribuídos entre especialização incompleta 5%, especialização completa 12,5%, mestrado incompleto 7,5% e mestrado completo 15%. Ensino médio completo e incompleto totalizam 10%, sendo 5% para cada.

Em relação aos dados funcionais dos pesquisados, 33, ou 84,61%, ocupam a função de assistente em administração de Nível D (ensino médio), 50% dos participantes estão exercendo o cargo na instituição de um a cinco anos e os 50% restantes possuem mais de 6 anos de tempo na instituição. Percebe-se que apenas 50% dos entrevistados possuem fixação na função. Verifica-se ainda que 40% possuem função gratificada ou cargo de direção. Quanto à faixa salarial, 82,5% possuem salários na faixa de 3 a 10 salários mínimos e apenas 17,5% possuem salários até 3 salários mínimos.

#### **4.2 ANÁLISE DA ACEITAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

##### **4.2.1 Dados descritivos**

Na tabela 4, são apresentados os dados descritivos relativos a cada dimensão do construto *aceitação e resistência à mudança*.

**Tabela 4: Análise descritiva dos indicadores de aceitação e resistência à mudança**

	Aceitação e cooperação	Indecisão e inconclusão	Ameaça ao convívio social	Consistência percebida	Resistência do grupo	Experiência anterior com mudanças na organização
Média	4,6375	3,0250	2,6000	2,4250	1,9000	2,4750
Desvio Padrão	0,87147	1,28854	1,48583	1,31826	1,03280	1,28078
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	5,75	5,67	6,00	6,00	5,00	6,00

A tabela apresenta escala invertida para aceitação e cooperação, portanto, quanto maior a média, melhor aceitação e cooperação com a mudança. Para as outras variáveis, quanto menor a média, melhor aderência à mudança.

A análise dos dados indica que a maioria dos entrevistados, isto é, 36 respondentes aceitam e cooperam com os processos de mudança, apenas 4 são discordantes do fator aceitação e cooperação.

Com relação às variáveis indecisão e inconclusão, a maior parte dos respondentes, no total de 25, não se mostraram indecisos e inconclusivos com relação à mudança implantada na organização, porém uma parte significativa dos respondentes, na ordem de 37,5%, revelaram indecisão e inconclusão a respeito das mudanças que ocorrem na organização (36 respondentes). Acredita-se que esse grupo possa ter alguma experiência malsucedida com mudanças na organização ou pode estar na faixa dos servidores com pouco tempo de permanência na organização para opinar sobre a mudança.

Ressalta-se que 31 respondentes deixam evidente que as mudanças ocorridas na organização não ameaçam o convívio social entre os pares, somente 9 indicam que as mudanças podem ameaçar o convívio entre os pares. Sendo assim, a maioria não se sente ameaçada com a mudança.

Destaca-se, também, que 29 respondentes, número acima da metade dos entrevistados, percebem consistência nas mudanças implantadas, porém 11 dos respondentes, que correspondem a 27,5% deles, acham que alguns aspectos da mudança implantada são aceitáveis, enquanto outros aspectos são inaceitáveis.

Quanto à resistência do grupo à mudança implantada, verificou-se que a maioria (36 respondentes) não se mostra resistente à mudança implantada e que apenas 4 apresentaram resistência às mudanças ocorridas.

Com relação à experiência anterior com mudança na organização, 33 respondentes ou 82,5%, a grande maioria, consideram a mudança como bem-sucedida e apenas 17,5% consideram que a mudança será malsucedida.

#### 4.3 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Realizada a distribuição dos pesquisados com relação ao comprometimento organizacional, conforme critério proposto por Bandeira, Marques e Veiga (1999), passa-se à descrição dos índices para os indicadores de comprometimento, nas dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Com relação ao comportamento afetivo com a organização, foram verificados 77,5% de respondentes com alto nível afetivo, correspondendo a 33 indivíduos pesquisados. Os 22,5%, correspondendo a 7 respondentes, encontram-se entre as faixas de nível moderado e baixo, com 8 e 1 respondentes respectivamente.

Para o comprometimento instrumental, constatou-se a faixa de 45,5% com indicação de comprometimento moderado e 40% alto, indicando que 17,5% encontram-se na faixa de baixo comprometimento instrumental com a organização.

Na dimensão do comprometimento normativo, 50%, que correspondem a 20 dos entrevistados, encontram-se na faixa do alto comprometimento normativo, 45% nas faixas de moderado e baixo, correspondendo a 14 e 4 respectivamente.

Durante a análise do comprometimento global, foram observados dados que indicam 62,5% dos entrevistados comprometidos com a organização, o que equivale a 25 respondentes, 27,5% com comprometimento moderado, correspondendo a 11 respondentes, e 10% com comprometimento baixo, que correspondem a 4 respondentes.

Os dados levantados indicam que os servidores técnico-administrativos lotados no setor pesquisado são comprometidos com a organização.

### **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo atingiu o seu objetivo ao identificar as principais fontes de resistência e comprometimento organizacional dos funcionários ligados à Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SRCA) do Cefet-MG, após a mudança organizacional e a criação da referida unidade organizacional, SRCA.

A análise dos dados demonstra que os servidores técnico-administrativos, em sua grande maioria, são comprometidos com a organização, o indicador de comprometimento mais alto é o afetivo, o que pode criar uma expectativa equivocada de que não haverá resistência à mudança implantada, cabendo continuar a pesquisa analisando esses fatores.

Outra análise que chama a atenção está presente no indicador de indecisão e inconclusão, referente ao nível discordante do fator, este apresenta uma frequência alta de 62,5%, ou seja, 25 respondentes. Esse dado poderá ser analisado com relação ao tempo que o funcionário está na organização, acrescentando mais um subsídio para entender o construto resistência à mudança.

Considerando que a amostra e a população desta pesquisa são as mesmas e possuem um número pequeno de pesquisados para realização de análises mais profundas, essa é uma das limitações deste estudo.

## Referências

ARMENAKIS, A. A., e BEDEIAN, A. G. **Organizational change: a review of theory and research in the 1990s**. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., e MOSSHOLDER, K. W. **Creating readiness for organizational change**. *Human Relations*, v. 46, p. 681-703, 1993.

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., e VEIGA, R. T. **A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos**. In: *Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BARNETT, V. **Sample Survey: principles and methods**. London: Arnold, 1982.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa**. In: *Cadernos de Psicologia*, São Paulo, v. 1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B., e SANTOS, M. V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional**. *Revista de Administração de empresas*, v. 47, n. 3, p. 27 – 39, jul./set. 2007.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

COGHLAN, D. **A person-centred approach to dealing with resistance to change**. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-14. doi: 10.1108/01437739310039433, 1993.

DICK, V. R.; ULRICH, J.; TISINGTON, P. A. **Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger**. *British Journal of Management*, v. 17, n. S1, p. 69-96, 2006

ELIAS, S. M. **Employees` commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change**. *Journal of Management*, 35(1), 37-55, 2009.

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

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

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

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

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

Lines, R. **The structure and function of attitudes toward organizational change.** *Human Resource Development Review*, 4(1),8-32. doi: 10.1177/1534484304273818, 2005

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

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

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

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

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

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

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

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

NADLER, D. A., & TUSHMAN, M. L. **Organizational frame bending: principles for managing reorientation.** *Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204, 1989.

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

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

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

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

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Pressupostos da mudança.** In: PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

STEINBURG, C. **Taking charge of change.** *Training and Development*, 46(3), 26-32, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant; CORREA, Vera Lúcia de Almeida. **Propostas para uma gestão municipal efetiva.** São Paulo: Ed. FGV, 2003.

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

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