

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

RENATA VELOSO SANTOS POLICARPO

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA NAS REAÇÕES
INDIVIDUAIS À MUDANÇA.**

Estudo sobre a criação e constituição do IFMG.

Belo Horizonte - MG

2016

RENATA VELOSO SANTOS POLICARPO

**A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA NAS REAÇÕES
INDIVIDUAIS À MUDANÇA.**

Estudo sobre a criação e constituição do IFMG.

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD, como requisito parcial para obtenção de título no programa de Doutorado em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges

Co-Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, PhD.

UFMG

Belo Horizonte - MG

2016

P766i
2016

Policarpo, Renata Veloso Santos.
A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança [manuscrito] : estudo sobre a criação e constituição do IFMG / Renata Veloso Santos Policarpo. - 2016. 163 f. : il.

Orientador: Renata Simões Guimarães e Borges
Coorientador: Antônio Luiz Marques

Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 138-153) e anexos.

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

CDD: 658.406

A Deus que em tudo me conduz
A meu marido, a quem amo muito e que esteve sempre ao meu lado
Às minhas filhas, razão e luz do meu viver
À minha mãe, que fez a educação transformar minha vida.

*Para os montes levanto os olhos
De onde virar meu socorro?
O meu socorro virá do Senhor,
Criador do céu e da terra
Ele não permitirá que teus pés resvaluem;
Não dormirá aquele que te guarda.
Não, não há de dormir e nem adormecer
O Guarda de Israel.
O Senhor é teu guarda,
O Senhor é teu abrigo, sempre ao teu lado.
De dia o sol não me fará mal.
Nem a lua durante a noite.
O Senhor me resguardará de todo o mal,
Ele velará sobre tua alma.
O Senhor guardará os teus passos,
Agora e para todo o sempre.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter tanto a agradecer e por me guiar firmemente em meus propósitos. Em especial por mais essa benção na minha vida, essa conquista é mais uma promessa que se cumpre àquele que lhe é fiel. A Ti Senhor, que guia meus caminhos, graças e louvores sejam dadas a todo o momento. A Nossa Senhora pela intercessão e por ter aberto os caminhos quando a invoquei e me coberto com seu manto protetor.

À minha orientadora Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges, minha admiração pelo respeito às minhas ideias, por me ajudar a transformá-las em realidade, por ter me acolhido carinhosamente no meio de um processo em construção. Acima de tudo, agradeço pelo ensinamento de que simplicidade e humildade também podem fazer parte da academia.

Ao meu co-orientador Prof. Antônio Luiz Marques que me fez apaixonar pelo tema. Obrigada também pela compreensão quando do anúncio de duas gestações em meio ao doutorado. Somente pessoas nobres possuem atitudes assim.

À minha família por sempre apoiar as minhas escolhas e por compreender a necessidade das minhas inúmeras ausências e constante correria. Minha mãe pelo exemplo de vida e dedicação, por me fazer acreditar que a educação transforma vidas. À minha querida irmã Regiane, uma sumidade em inteligência, você é um grande exemplo e uma grande amiga, ao meu irmão Régis, também grande amigo, por acreditar e amar tanto em suas irmãzinhas e ao meu pai por mostrar que também temos que viver a vida. Amo Vocês!

Em especial ao meu marido, pelo amor e apoio incondicional em minhas escolhas. Pelas inúmeras vezes que dedicou seu tempo de descanso para cuidar de nossas pequenas para que eu pudesse concluir minhas atividades e também por me salvar com os recursos tecnológicos. Gratidão é o que tenho por ti. Obrigada pelo ombro amigo nos momentos de angústia, ansiedade e tensão. Pelo carinho, apoio, disponibilidade, paciência e espera. Obrigada por iluminar a minha vida e ter trilhado esse caminho ao meu lado. Tenho certeza sobre as mãos de Deus sobre nós.

As minhas filhas, florzinhas de Jesus. Vocês ressignificaram a minha existência. Agora entendo o que é amar até doer.

Aos meus amigos, de caminhada e de trabalho, meus sogros e cunhados, familiares, que em suas orações, companhia, auxílio com a Laura e Betina sempre intercederam, auxiliaram e me incentivaram.

À equipe do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, por acreditar que o investimento na qualificação docente se reflete na qualidade do ensino. E a todos os amigos, colegas, alunos e funcionários do *Campus* Congonhas pelo apoio e compreensão no decorrer desses anos. Em especial aos alunos, que são uma das razões para uma constante busca por aprendizado.

Aos colegas de doutorado, obrigada por ter o privilégio de participar de uma equipe de verdade, um dos meus maiores aprendizados. Vocês me ajudaram a compreender o valor da trajetória de experiência. Em especial, aos companheiros intelectuais Maria Ângela, Simone, Alair, Edson e Livia (companheira também de pesquisa).

A toda equipe de docentes e funcionários da UFMG que trabalham de forma séria para a consolidação do programa de Doutorado em Administração. De maneira especial à Érika, Vera e Luciana dispostas em todo momento a ajudar.

Enfim, aos diversos servidores do IFMG que se disponibilizaram a contribuir para a pesquisa acadêmica, compartilhando suas trajetórias profissionais que culminaram na concretização desse trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. Para isso utilizou-se das concepções teóricas desenvolvidas por Bass (1985) e Bass e Avolio (1990) sobre o modelo de liderança transacional e transformacional e também seguiu a orientação do Modelo de Cooperação e Resistência à Mudança desenvolvido por Marques, Chaves e Dias (2005), revalidado por Borges e Marques (2011) e Marques (2012). A partir da compreensão das reações individuais à mudança e do estudo da teoria da liderança transacional e transformacional pretende-se examinar a inter-relação entre esses construtos na mudança pesquisada. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais originou-se em 2008, alvo de uma reestruturação na Rede de Educação Profissional e Tecnológica do país, com a integração de três antigas autarquias CEFET Bambuí, CEFET Ouro Preto e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e também das Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED's) Congonhas e Formiga, para se transformar atualmente numa instituição *multicampi* no Estado de Minas Gerais. E nesse cenário, para o alcance dos objetivos propostos, realizou-se então um estudo de caso quantitativo e qualitativo, descritivo e explicativo. Assim, foi realizada a pesquisa por meio da aplicação de questionários e de entrevistas. Os dados quantitativos foram analisados por meio da regressão múltipla e os dados demográficos, por meio de estatística descritiva. Já as análises qualitativas foram realizadas por meio da análise de conteúdo. Uma amostra de 57 respondentes foi obtida, sendo todos vivenciadores do processo de criação e constituição do modelo de gestão do IFMG. Na análise qualitativa foram entrevistados 15 indivíduos, estratificados por *campus* de origem, com o uso de um roteiro semi-estruturado. A pesquisa também envolveu o uso de dados secundários, tais como: análise documental e pesquisa bibliográfica acerca das mudanças implementadas na rede de educação, profissional e tecnológica. A análise de dados permitiu verificar que o estilo de liderança transformacional não influencia positivamente a cooperação e aceitação à mudança organizacional, bem como, os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* não influenciam negativamente a cooperação e aceitação à mudança. O que foi confirmado é que o desempenho da liderança cujas dimensões são o esforço extra, a eficácia e a satisfação influenciam positivamente a cooperação e aceitação individual à mudança. Esses resultados mostram que o desempenho da liderança serve como medida de sucesso para o grupo e está baseado no grau de motivação dos subordinados, na atuação do líder junto a outras esferas da organização e, por último, no nível de satisfação dos subordinados diante do líder conforme discorrido na teoria apresentada por Avolio e Bass (2004). Até o presente momento, poucas referências encontradas na literatura nacional tinham mencionado a importância da correlação de tal aspecto, assim esta pode ser um importante aporte deste estudo ao campo, e uma oportunidade significativa para futuras pesquisas na interseção entre liderança e reações à mudança nas organizações. Ademais, as contribuições da pesquisa poderão também oferecer subsídios para programas de treinamento e formação de futuras lideranças para atuarem em projetos de mudança.

Palavras-chave: Reações Individuais à Mudança, Liderança, Estilos de Liderança, Desempenho de Liderança, Setor Público.

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leader behavior with the intention of servers to resist or cooperate with the process of creation and structuring of the management model of the "Instituto Federal de Minas Gerais" - IFMG. For this, it was used the theoretical concepts developed by Bass (1985) and Bass and Avolio (1990) on the model of transactional and transformational leadership and also followed the guidance of the Cooperation Model and Resistance to Change developed by Marques, Chaves and Dias (2005) and revalidated by and Borges and Marques (2011) and Marques (2012). From the understanding of individual reactions to change and the study of the theory of transactional and transformational leadership suggested examining the inter-relationship between these constructs in changing searched. The Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais originated in 2008, target of a restructuring in Professional Education Network and technology in the country, with the integration of three former Autarchys CEFET Bambuí, CEFET Ouro Preto and Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista and also the "Unidades Descentralizadas de Ensino" (UNED's) Congonhas and Formiga, and has now become a multicampi institution in the State of Minas Gerais. And in this scenario, in order to achieve the proposed objectives, it was developed then a study of quantitative and qualitative case, descriptive and explanatory. Thus, a quantitative and qualitative research through the use of questionnaires and interviews was conducted. Quantitative data were analyzed using multiple regression and demographic data through descriptive statistics. As to the qualitative analysis, it was performed through content analysis. A sample of 57 respondents was obtained, and all experiencers were of the creation and constitution of IFMG management model. In the qualitative analysis, it was interviewed 15 individuals, stratified by *campi* of origin, using a semi-structured script. The research also involved the use of secondary data, such as: document analysis and literature about the changes implemented in the network of educational, professional and technological. Data analysis has shown that transformational leadership style does not positively influence cooperation and acceptance of organizational change as well as the transactional leadership styles and "laissez-faire" does not negatively influence the cooperation and acceptance of changing. What has been confirmed is that the behavior of the leadership whose dimensions are the extra effort, effectiveness and satisfaction, could positively influence the cooperation and individual acceptance of changing. These results show that the behavior and leadership performance serves as a measure of success for the group and is based on the level of motivation of the subordinates, in the acting leader along with other organizational spheres and, finally, the level of satisfaction of subordinates before the leader as broached on the theory presented by Avolio and Bass (2004). Until now, just a few references found in the national literature had mentioned the importance of the correlation of such aspect, so this may be an important contribution of this study to the field, and a significant opportunity for future researchs in the intersection between leadership and reaction of change in organizations. Furthermore, the research contributions may also offer subsidies for training programs and structure of future leaders to act in changeover projects.

Keywords: Individual reactions of changing; Leadership styles; Leadership performance; Public Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo da pesquisa	68
Figura 2. Evolução e reordenamento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	91
Figura 3. A Rede Federal no Brasil	92
Figura 4. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Estado de Minas Gerais	93
Figura 5. . Estrutura administrativa do IFMG	100
Figura 6. Diagrama de dispersão	111
Gráfico 1. Percepção das mudanças pelos servidores do IFMG	123
Gráfico 2. Nível de aceitação e cooperação individual com a mudança no IFMG	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Possíveis manifestações comportamentais em relação à mudança	31
Quadro 2. Tipologia de líderes visionários	55
Quadro 3. Características das escalas e subescalas do MLQ	78
Quadro 4. Operacionalização da escala de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional	80
Quadro 5. Relação das questões da escala de medida de cooperação e resistência à mudança	81
Quadro 6. Síntese dos métodos de pesquisa	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estratificação da amostra por categoria de servidores entrevistados	75
Tabela 2. Teste de linearidade	109
Tabela 3. Teste de normalidade	110
Tabela 4. Análise de regressão do modelo de aceitação e apoio individual à mudança	112
Tabela 5. Análise de regressão da variável aceitação e apoio individual à mudança com os estilos de liderança	125
Tabela 6. Análise de regressão da variável aceitação e apoio individual à mudança com os comportamentos de liderança	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CGU – Controladoria Geral da União

CD – Cargo de Direção

CEAD – Centro de Educação Aberta e a Distância

CEFET – Centro Federal de Educação, Profissional e Tecnológica

COAGRI – Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário

CONIF – Conselho Nacional dos Reitores dos Institutos Federais

EAF'S – Escolas Agrotécnicas Federais

EAFBÍ – Escola Agrotécnica Federal de Bambuí

EAFSJE – Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista

ETFOP – Escola Técnica Federal de Ouro Preto

FG – Função Gratificada

FORPLAN – Fórum de Planejamento e Administração da Rede de Educação, Profissional e Tecnológica

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IFNMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais

IF Sudeste MG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissional

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SIDEC – Sistema Interno de Descentralização de Crédito

SISPLAN – Sistema de Planejamento Participativo

SJE – São João Evangelista

SPSS - *Software Statistical Package for The Social Science*

TCU – Tribunal de Contas da União

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UNED – Unidade Descentralizada de Ensino

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Objetivos	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos	22
1.3	Justificativa	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	Manifestações ou reações individuais à mudança organizacional	28
2.2	Resistência à Mudança	33
2.2.1	Causas ou fontes de resistência à mudança	35
2.3	Mudança organizacional no setor público.....	38
2.4	A Liderança	40
2.4.1	Teorias tradicionais da liderança.....	42
2.5	Abordagens em liderança e sua influência nas reações à mudança organizacional.	52
2.5.1	Da Liderança Carismática	52
2.5.2	Da Liderança Visionária.....	54
2.5.3	Da liderança transacional e liderança transformacional.....	56
2.6	A influência da liderança nas reações individuais à mudança	62
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	Caracterização da pesquisa	70
3.2	População e Amostra	71
3.3	Método de Pesquisa	73
3.4	Coleta de Dados.....	74
3.5	Instrumentos de Pesquisa.....	77
3.5.	<i>Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ</i>	77
3.5.2	Escala de Medida de Cooperação e Resistência a Mudança Organizacional	79
3.6	Análise dos Dados	82
3.7	Síntese dos Métodos de Pesquisa	85
4	CONTEXTO DA PESQUISA	87

4.1	Histórico da educação profissional, científica e tecnológica no Brasil: do surgimento e estruturação	87
4.2	A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.....	91
4.3	O Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG.....	94
4.3.1	Raízes históricas das antigas autarquias	94
4.3.2	Estruturação e funcionamento do IFMG	97
4.3.3	O novo modelo de gestão administrativa do IFMG	101
5	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	106
5.1	Análise Descritiva dos Dados Pessoais e Funcionais.....	106
5.2	Análise do Modelo de Aceitação e Apoio à Mudança.....	107
5.2.1	Análise dos valores extremos (outliers)	108
5.2.2	Linearidade.....	109
5.2.3	Normalidade.....	110
5.2.4	Homoscedasticidade.....	111
5.2.5	Análise de regressão do modelo de aceitação e apoio individual à mudança	111
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
	REFERÊNCIAS	139
	ANEXOS	155
	APÊNDICES.....	162

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre mudança organizacional estão cada vez mais presentes nos estudos acadêmicos (NEIVA; TORRES, 2007; ELIAS, 2009; SEIJTS; ROBERT, 2011). Numerosas pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de identificar as características e condições que estão associadas com a mudança organizacional (ARMENAKIS; BEDAIM, 1999). Os trabalhos e publicações disponíveis na literatura até então, privilegiam determinadas variáveis e tipos de abordagem com perspectiva macro, notadamente de inspiração funcionalista para entender, analisar e explicar o fenômeno e as implicações da mudança no contexto das organizações (NADLER; TUSHMAN, 1990; BLUMENTHAL; HASPELAGH, 1994; GREENWOOD; HININGS, 1996; LIMA; BRESSAN, 2003; OREG, 2003; BORGES; MARQUES, 2011). Apesar de não ser um tema novo, o estudo da mudança ainda não se consolidou teórica e metodologicamente (HERNANDEZ; CALDAS, 2001; LIMA; BRESSAN, 2003; FURST; CABLE, 2008; FREESE; SCHALK; CROON, 2011), manifestando-se como um campo temático importante para o desenvolvimento da teoria organizacional.

Diversos autores (LAWRENCE, 1954; MAURER, 1996; WADDELL; SOHAL, 1998; DEL VAL; FUENTES, 2003; FURST; CABLE, 2008) enfatizam que as razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança é encontrado no comportamento de resistência dos indivíduos. Na maioria das vezes a resistência introduz custos, prejudica o cronograma, impede ou dificulta a implementação das mudanças (ANSOFF, 1990, DEL VAL; FUENTES, 2003). Pesquisas que tratam do assunto reportam que qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se os indivíduos não estiverem propensos a mudar ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (SEIJTS; ROBERT, 2011). Isto porque um dos maiores desafios encontra-se justamente na ação das pessoas, em conseguir modificar a forma como elas trabalham e interagem no ambiente organizacional (HERSEY; BLANCHARD, 1996; SILVA; VERGARA, 1999).

Nesse sentido, o pressuposto básico é que um desempenho positivo depende tanto da maneira como os membros que trabalham na organização se comportam e isso está atrelado à capacidade de se transformarem e se reinventarem em um ambiente de constante transformação (LEWIN, 1951; MAS, 2008; MARQUES, 2012) como dos gestores que muitas vezes impõem aos seus colaboradores mudanças que não são previamente comunicadas, não

os conscientizam da importância da mudança e não os envolvem no processo de mudança (TSOUKAS; CHIA, 2002; FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

Considerando a importância das reações individuais nos processos de mudança, diversas pesquisas mostram que ela ocupa um papel importante no gerenciamento da mudança e deveria ser seriamente considerada nas ações organizacionais que visam alcançar os objetivos das transformações (DEL VAL; FUENTES, 2003; CHREIM, 2006; OREG; BERSON, 2011) sejam eles comportamentais, estratégicos, culturais ou processuais. A literatura que abarca as discussões sobre o tema também reconhece que uma das reações mais comuns, a resistência, é equivalente a inércia, como uma ação persistente para evitar a mudança (ZALTMAN; DUNCAN, 1977; RUMELT, 1995; MAURER, 1996) e que pode demonstrar por vezes certos aspectos da gestão que não são considerados no decorrer do processo (DEL VAL; FUENTES, 2003). Isso ocorre porque os indivíduos passam de uma situação conhecida para um quadro novo e desconhecido que os remetem a se manifestarem como opositores à proposta de modificação com vistas a manutenção do estado atual (LEWIN, 1951).

Vale destacar que este estudo toma como base, para entender o evento comportamental proposto de mudança em organizações, os conceitos colocados por Lewin (1951), Zaltman e Duncan (1977), Hernandez e Caldas (2001) e Del Val e Fuentes (2003) para o desenho e condução do trabalho – como instrumento da percepção da realidade. Esses autores definem a resistência como um processo em que os indivíduos passam de uma situação conhecida para uma desconhecida ocorrendo uma ruptura do *status quo*, onde as tentativas de mudança se desenvolveriam em um campo de forças flutuantes que poderiam deslocar o equilíbrio de um lado para outro, podendo favorecer a implementação de mudanças ou gerar resistência a elas. Por sua vez, Maurer (1996), complementa que a resistência é qualquer reação natural contra qualquer coisa que cause ruptura ou perda de equilíbrio.

Nesse contexto, partindo do pressuposto de que num processo de mudança ocorre o rompimento do *status quo*, pesquisadores implícita e explicitamente têm discutido acerca das ações que os líderes devem tomar quando orientam suas organizações para a mudança, mas pouca atenção tem sido dada para a perspectiva dos servidores e líderes públicos (OREG; BERSON, 2011) apesar do frequente consenso de que o fator chave na determinação do sucesso de qualquer mudança seja a aceitação e cooperação dos colaboradores para a mesma (BARTUNEK *et al.*, 2006; VAN DICK; ULRICH; TISSINGTON, 2006; OREG; BERSON, 2011; MARQUES, 2012).

Uma onda recente de estudos sobre mudança organizacional, inclusive no setor público, vem evidenciando o papel das atitudes e reações dos indivíduos nesse processo, sejam elas, os resultados do desempenho, a satisfação no trabalho, o comprometimento, ou o bem estar psicológico (OREG, 2006; RAFFERTY; GRIFFIN, 2006; NEIVA; TORRES, 2007; FUGATE; KINICKI; PRÚCIA, 2008; FREESE; SCHALK; CROON, 2011; MARQUES, 2012; DIAS; BORGES, 2015), mas somente poucos desses estudos consideram o comportamento dos líderes nas reações dos servidores públicos em relação a aceitação ou rejeição à mudança organizacional, mesmo com toda ênfase dada à liderança em estudos de nível macro (OREG; BERSON, 2011; FURST; CABLE, 2008). Sugere-se então a partir do estudo das teorias tradicionais de liderança e de algumas correntes de pesquisas mais recentes examinar a inter-relação entre esses construtos.

As perspectivas em estudo de liderança, neste estudo, se ancoram no modelo de liderança transacional e transformacional. Na liderança transacional um líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder condicionado ao recebimento de uma recompensa negociada anteriormente (HOLLANDER, 1978, YUKL, 1989). Já a liderança transformacional envolve mais que o intercâmbio de experiências e influências entre líderes e liderados, ela ocorre quando esses agentes interagem entre si de tal forma que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moral em decorrência dessa interação (BURNS, 1995). Assim, a liderança transformacional é caracterizada como um processo que motiva seguidores a recorrer aos valores morais e aos ideais mais elevados (DIAS; BORGES, 2015). Nesse sentido, segundo Burns (1995) os líderes transformacionais são capazes de definir e articular uma visão para suas organizações e de influenciar seus seguidores a participar de sua efetivação.

Na literatura, os estudos relativos à liderança transformacional geralmente envolvem a capacidade de estimular a motivação dos subordinados, levando-os a aceitação de ideais superiores para irem além de seus próprios interesses; na capacidade de criar e articular uma visão vinculada aos objetivos da organização; na mobilização para o alcance de objetivos e metas coletivos e no desenvolvimento dos seguidores para estabelecimento de uma relação de confiança e compromisso com resultados organizacionais (BURNS, 1978; BASS, 1985; YUKL, 1989; TOURISH, 2008; PURVANOVA; BONO, 2009; NETO 2010). Residem ainda alguns elementos dessa abordagem que receberam menos atenção por parte dos pesquisadores conforme os achados da literatura são eles: o apoio às decisões tomadas pelos subordinados, ou seja, a autonomia e a participação efetiva dos colaboradores (O'CONNELL, 1995); o viés

do líder transformacional em relação à ação (BENNIS; NANUS, 1985) e a influência do estilo de gestão na capacidade do liderado para lidar com os processos que apresentem ambiguidades, complexidades e incertezas (PURVANOVA; BONO, 2009; OREG; BERSON, 2011).

Assim, convergir as correntes de pesquisas que tratam da cooperação e resistência à mudança organizacional e a que trata da influência do comportamento dos líderes nas reações individuais pode ajudar a explicar o porquê da ocorrência da resistência à mudança, bem como auxiliar na compreensão de como a administração induz os seus membros a aceitar os atributos organizacionais de seu interesse, tendo como foco de análise o setor público (BERSON; OREG; DVIR, 2008).

Considerando que os líderes têm forte impacto sobre as ações organizacionais e, que as reações dos servidores públicos têm papel-chave na determinação do sucesso das mudanças organizacionais (BARTUNEK *et al.*, 2006; BORGES; MARQUES, 2011) torna-se significativo construir um quadro teórico que vincule o papel dos líderes na intenção dos servidores de aceitar ou rejeitar as mudanças. Apesar da quantidade limitada de pesquisa que ligam esses dois fatores, as bases conceituais existentes (OREG; BERSON, 2011; MARQUES; BORGES; REIS, 2015), juntamente com resultados empíricos de outros contextos (DIAS; BORGES, 2015), podem inspirar predições para este estudo.

Complementando, Bartunek *et al.* (2006) e Marques, Borges e Reis (2015) acrescentam que os líderes são diretamente responsáveis por conduzir suas instituições com sucesso por meio das reformas organizacionais e que o papel dos servidores nesse processo também não pode ser descartado, e em situações de mudança o comportamento de resistência pode vir a se tornar um fator impeditivo para a implantação das alterações propostas (FUGATE; KINICKI; PRÚCIA, 2008). Também tem havido chamadas recorrentes em todo campo organizacional para incorporar ambos os níveis de investigação (FURST; CABLE, 2008; OREG; BERSON, 2011). A partir da avaliação desses pontos o seguinte problema é proposto para essa pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa que norteou os trabalhos deste estudo consistiu em entender:

“Como o comportamento da liderança pode influenciar as intenções dos servidores de aceitar ou resistir às mudanças implementadas no IFMG?”

Na área pública, as mudanças também se tornaram uma constante, mesmo que de forma gradativa, principalmente devido a necessidade de eficácia na aplicação de recursos bem como na insatisfação do cidadão com a qualidade dos serviços destinados à população (OSBORNE; GAEBLER, 1994; MARQUES, BORGES, MORAIS, 2011). No entanto, a implantação de mudanças no setor público encontra barreiras vinculadas à legislação, ao contrato de trabalho, às instâncias decisórias e de aprovação, aos mecanismos de recompensa e punição, à forma de escolha e nomeação de gestores e a baixa preocupação com os processos de comunicação (RAINEY; BOZEMAN, 2000).

Face a esse contexto, a administração pública brasileira, desde 1990, vem empregando um intenso processo de transformação, sob a influência da Reforma do Estado e da Redemocratização do país (SCHOMMER, 2003; PIETRO, 2001). De tal forma, as principais reformas ocorridas desde o governo Fernando Henrique até o governo atual se referem principalmente à reforma comercial, abertura do capital, estabilização da moeda e regulamentação do setor financeiro, implementação de programas sociais, reforma administrativa e reforma de programa de educação e saúde (COSTA, 2010). Na área de educação, uma das mudanças mais expressivas nesse período foi o reordenamento da educação profissional e tecnológica, iniciada no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, em 2003 (BRASIL, 2008). E, é nesse cenário de mudança que essa pesquisa se realiza, sobretudo em relação à realidade vivenciada pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), quando da sua criação e constituição em 2008, a partir da integração de três antigas autarquias CEFET Bambuí, CEFET Ouro Preto e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e também das Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED's) Congonhas e Formiga, para se transformar atualmente numa instituição *multicampi* no Estado de Minas Gerais.

Com a realização da pesquisa, a partir da compreensão da dinâmica de atuação dos gestores de mudança buscou-se compreender a relação entre os comportamentos de liderança e a reação dos servidores que afetam a implementação das mudanças no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

No sentido de avançar nesse debate os objetivos deste estudo são propostos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

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

Para o alcance dos objetivos elencados, realizou-se, então, um estudo de caso quantitativo e qualitativo, descritivo e explicativo, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, alvo de mudança ocorrida em virtude de uma chamada pública do governo federal para que as instituições da Rede de Educação Profissional e Tecnológica fizessem uma nova reestruturação organizacional.

1.3 Justificativa

Com essa pesquisa pretende-se contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre os estilos e desempenho de liderança e sua relação com as reações à mudança, no sentido de se pensar a melhoria e adequação das ações gerenciais na condução dos processos de

mudança no Instituto Federal de Minas Gerais. A partir dos achados da pesquisa poderão ser propostas algumas ações de desenvolvimento de líderes que trabalhem em programas de mudança visando minimizar os impactos sentidos pelos servidores, bem como, a melhoria do processo em si. Ademais será possível fornecer dados quantitativos e qualitativos para a literatura acadêmica em comportamento organizacional e em gestão de pessoas que poderão auxiliar os gestores na seleção dos líderes que serão agentes de mudanças no contexto estudado.

Finalizando, os resultados da pesquisa poderão também oferecer subsídios para programas de treinamento e formação de futuras lideranças que estimulem o comportamento de cooperação e reduzam o comportamento de resistência à mudança dos liderados no IFMG. Ressalta-se também, a carência de estudos sobre essa temática no setor público (OLIVEIRA *et al.*, 2007). Tal é a contribuição que se espera alcançar nesse estudo, à medida que o tema for discutido, tomando-se como referência o ponto de vista dos sujeitos da ação, ou seja, os servidores públicos do IFMG.

A coleta de dados, realizada entre os meses de Julho a Outubro de 2014 envolveu a aplicação de um questionário padronizado. A pesquisa envolveu também a realização de entrevistas, com roteiro semi-estruturado, análise de documentos e pesquisa bibliográfica sobre as mudanças implementadas pelo governo federal na educação profissional e tecnológica. Para o tratamento e análise de dados, além dos procedimentos de estatística descritiva realizou-se a análise de regressão múltipla das variáveis, para investigar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. De maneira complementar realizou-se a análise de conteúdo dos relatos obtidos com as entrevistas.

O presente trabalho se propôs discutir tal temática dividindo-a em mais seis capítulos além desta introdução. O segundo é composto pela fundamentação teórica estruturada em seis seções: a primeira que apresenta um quadro teórico sobre as manifestações ou reações individuais a mudança organizacional; a segunda que aborda a resistência à mudança; a terceira que trata sobre mudança organizacional no setor público; a quarta que traz a liderança seguida por aquela que apresenta as abordagens em liderança focando no modelo de liderança transformacional e transacional e a última que aborda a influência da liderança nas reações individuais à mudança. O capítulo subsequente trata dos procedimentos metodológicos. O quarto capítulo expõe o contexto da pesquisa e o quinto demonstra a apresentação e análise

dos resultados. O capítulo seguinte apresenta as considerações finais da pesquisa. E por fim, as referências utilizadas no estudo são apresentadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura sobre mudança organizacional, constata-se que vários trabalhos surgiram para entender, analisar e explicar o fenômeno e suas implicações nas organizações (NADLER; TUSHMAN, 1990; LIMA; BRESSAN, 2003; OREG, 2003; BORGES; MARQUES, 2011). Na perspectiva de Lima e Bressan (2003), a temática não é uma questão nova na literatura sobre organizações, embora ainda tenha campo de estudo o seu conceito permanece elusivo pela característica de sua própria natureza e pela dificuldade inerente em se definir seus limites.

Conceituando mudança organizacional Nadler (1987) indaga que ela pode ser considerada uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais trabalho, pessoas, cultura e estrutura. Barnett e Carroll (1995) destacam que por definição, a mudança envolve uma transformação da organização entre dois momentos. Segundo os autores “para a maioria das análises, o aspecto chave da mudança consiste na comparação da organização antes e depois da transformação” (p.219). Numa outra vertente, Lines (2005) define mudança organizacional como uma alteração formalmente planejada que pode contemplar estrutura, processos e sistemas e cujo objetivo é atingir metas organizacionais.

Ao analisar as concepções descritas acima Lima e Bressan (2003) e Neiva e Torres (2007) observam pontos convergentes entre essas definições que determinam o tipo de mudança empreendida com a forma de condução do processo de transformação organizacional. Integrando as definições, essas autoras consideram a mudança como qualquer alteração implementada nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, etc) que caracterizam a organização como um todo, ou nas suas relações com o seu ambiente, que pode ser planejada ou não, acarretando consequências relevantes (positivas ou negativas) para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. Nesse sentido, mesmo as mudanças planejadas podem gerar incertezas e turbulências no ambiente organizacional.

Amis, Slack e Hinings (2002) adotam a tipologia de mudança organizacional fundamentada na noção de arquétipos, concebidos como “arranjos de ideias, crenças e valores que delineiam as concepções predominantes do que as organizações devem fazer e como elas devem ser julgadas, combinadas com estruturas e processos que servem para implementar e

reforçar tais ideias” (p.438). Assim, acerca dessa definição, o fenômeno pode ser compreendido como qualquer alteração no design arquetípico da organização, no sentido de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos como é o caso de uma integração de organizações.

Nesse sentido, a literatura apresenta que os estudos sobre mudança organizacional podem ser organizados, em uma perspectiva evolutiva, em três correntes teóricas. A primeira contempla os trabalhos que utilizam como referência o modelo de Lewin e Gold (1999) de descongelamento, mudança e recongelamento. O primeiro estágio de descongelamento ocorre quando há o reconhecimento inicial do atual estado organizacional como sendo indesejável e inadequado e por isso ocorre o desejo de mudança. O estágio seguinte é o da mudança propriamente dita, nele algumas tentativas de transformação são introduzidas com vistas a tornar a nova situação mais adequada para o trabalho e para as pessoas. O terceiro estágio é aquele onde acontece o recongelamento, nessa situação quando as mudanças propostas são implantadas elas passam a incorporar a rotina organizacional e também a fazer parte do pensamento dos indivíduos que a ela pertencem. Assim, as novas atitudes, rotinas e práticas passam a incorporar o novo sistema operacional da organização (LEWIN; GOLD, 1999; MARQUES, 2012).

A segunda corrente teórica é aquela que apresenta as pesquisas sobre os aspectos ligados aos níveis organizacionais e sistêmicos, como missão e estratégia, políticas e normas, estrutura e outros fatores que influenciam a mudança organizacional (ROBERTSON, ROBERTS; PORRAS, 1993; KOTTER, 1995; KURTZ; DUNCAN, 1998; ERWIN; GARMAN, 2010). E a última corrente teórica abarca os estudos que compreendem o comportamento, as necessidades, os valores e as motivações individuais e suas influências para um bom desempenho dos esforços de mudança (COGHLAN, 1993; OREG, 2006; ERWIN; GARMAN, 2010; OREG; BERSON, 2011; MARQUES *et al.*, 2011; MARQUES, 2012). Todas essas linhas de pensamento de acordo com Armenakis e Bedain (1991), Judson (1991) e Kotter (1995) se concentraram em compreender melhor a mudança quanto ao seu conteúdo, contexto e processo.

A despeito da estratégia utilizada, Greenwoods e Hinings (1996) construíram uma tipologia para mudança organizacional, adotando os conceitos de radical versus convergente, concebendo a estrutura em termos de prescrições ou moldes arquetípicos, originados por esquemas interpretativos e compartilhados socialmente. Segundo os autores, mudança radical é uma ruptura na orientação da organização, isto é, um completo abandono da orientação

existente desencadeando um processo de transformação da organização. Em oposição, mudança convergente seria um simples ajustamento na orientação existente, consistindo em uma leve adequação dentro dos parâmetros do mesmo molde arquetípico vigente. Ademais, de acordo com a literatura, a mudança organizacional, pode ser classificada como:

Mudança incremental ou de primeira ordem: que são pequenas alterações em alguns determinados aspectos, em prol de uma melhoria na situação presente, sem, no entanto, modificar o padrão geral de trabalho (BLUMENTHAL; HASPELAGH, 1994; NADLER; TUSHMAN, 1990). As mudanças incrementais, também denominadas lineares (OLIVEIRA, 2007), são graduais e podem ser percebidas de forma mais positiva ao longo do tempo, pois costumam representar pequenos ajustes ou correções diante das pressões do dia a dia.

Mudança radical, estratégica, transformacional ou de segunda ordem: que são as transformações radicais em que a organização altera totalmente seus padrões de trabalho, buscando, em geral, uma nova vantagem competitiva e que modifica suas capacidades básicas. (GHOSHAL; BARTLETT, 1996; NADLER; TUSHMAN, 1990). Compreendem questões referentes ao posicionamento da organização no mercado, à seleção de metas e objetivos, de produtos e serviços e englobam as mudanças estruturais.

Por sua vez Wood Jr., Curado e Campos (1994) corroboram dizendo que a mudança organizacional pode ser conceituada como qualquer transformação que seja capaz de produzir impacto na organização parcial ou integralmente. Para esses autores a mudança pode ser classificada de três formas: i) quanto à sua natureza, nesse caso a mudança é relacionada com alguma característica da organização tal como estrutura, valores e estilo de gestão, entre outros; ii) quanto à relação da organização com o ambiente, ou seja, a capacidade da organização em reagir proativa ou reativamente em resposta ao ambiente e, iii) quanto à forma de implementação, podendo ser reeducativa, coercitiva ou racional.

Outros trabalhos trazem a incidência das mudanças enquanto categoria de análise (WOOD JR., 2009; MOTTA, 1997), nesse sentido a mudança pode ser classificada como estrutural quando ocorrem alterações no organograma, nos cargos, nas funções e nas tarefas. Pode ser estratégica quando ocorre a antecipação a oportunidade ou reação flexível às ameaças impostas pelo ambiente no qual a organização está inserida. Também pode acontecer mudanças culturais, com a transformação ou alteração de valores, normas, crenças e princípios organizacionais. Outra classificação é a mudança tecnológica onde a empresa introduz novas ferramentas, novos equipamentos ou novas práticas de trabalho. Há ainda a mudança no fator humano que está relacionada com a maneira com que o indivíduo

desempenha seu trabalho e se relaciona no ambiente organizacional. Contempla as ações que objetivam modificar o modo como os empregados trabalham e interagem, apresentando como grande desafio implantar novas formas de comportamentos individuais e de equipes, com base na fundamentação de que o comportamento das pessoas determina a efetividade das organizações (ALMADA, 2014; MARQUES, 2012).

Por fim, a última classificação diz respeito à mudança política que envolve transformações nas estruturas de poder da organização. O papel que a arena política desempenha nessa dinâmica é discutido por Neiva e Torres (2007, p. 4) ao ressaltarem que "a mudança consiste na alteração de uma configuração (características organizacionais) para outra configuração, possibilitada pela ação política dos jogadores que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem um realinhamento do poder, de maneira imprevisível, instalando a arena política na organização".

Para propósitos desse trabalho, o conceito de mudança organizacional assumido é aquele em que mudança é qualquer alteração que seja capaz de produzir impacto parcial ou integral, que independe do agente motivador, mas que é capaz de desestabilizar psicologicamente os indivíduos, a qual precisa ser gerenciada para restabelecer o equilíbrio (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994; MOTTA, 1997; WOOD JR., 2009).

2.1 Manifestações ou reações individuais à mudança organizacional

A literatura que abarca as discussões sobre a temática demonstra que as reações individuais à mudança apresentam-se de diversas formas. De acordo com Kotter e Schlesinger (1994) e Judson (1980), a reação do indivíduo em relação à mudança pode variar entre a tentativa agressiva de minar esforços até um sincero comprometimento com a causa. Por tudo isso, é importante compreender no contexto da organização como a mudança afetará as pessoas, para poder adequar na medida do possível o comportamento dos líderes e minimizar o impacto desses sentimentos e o surgimento da resistência (SZABLA, 2007).

Armenakis e Bedain (1999) e também Marques (2012) chamaram a atenção para os aspectos de como a mudança é interpretada e respondida pelos membros da organização. Esses autores revisaram o trabalho de Isabella (1990) que propõe um modelo de quatro estágios, incluindo: i) antecipação – fase onde as informações sobre a mudança são divulgadas; ii) conformação – onde as implicações da mudança começam a ser

compreendidas; iii) conclusão – os resultados dos períodos pré e pós mudança são comparados e assimilados e, iv) consequências - fase em que as consequências da mudança são avaliadas.

Complementando, esses autores também foi realizada revisão sobre o trabalho de Jaffe *et al* (1994) que sugere quatro reações que os membros organizacionais experimentam no decorrer do processo de mudança: 1) negação - que é uma recusa em acreditar que a mudança será de fato implementada; 2) resistência – não participar ou tentar evitar que a mudança seja implementada; 3) exploração – experimentar novos comportamentos e, 4) compromisso – aceitar ou abraçar a mudança.

Num grupo de pesquisas mais recentes, Giangreco e Peccei (2005) em seu estudo sobre a privatização de uma empresa de energia elétrica na Itália, com 359 gerentes intermediários, identificaram que o comportamento do indivíduo pode ser ativo ou passivo, mas que o comportamento dominante é o passivo, pois a resistência tinha uma forma de dissidência. Também Lines (2004; 2005) constatou que o comportamento de resistência pode assumir diversas facetas indo desde uma categorização positiva até negativa com intensidade forte ou fraca em ambas as direções. Bovey e Hede (2001) em seu estudo de nove organizações australianas que enfrentaram grandes mudanças desenvolveram um quadro com atributos semelhantes aos trabalhos de Lines (2004;2005) sobre o comportamento de resistência.

Estudos que consideraram que a resistência pode envolver as dimensões cognitivas, afetiva e comportamental revelaram grande variedade de comportamentos individuais diante da mudança. Nessa abordagem, a resistência pode assumir a forma de uma atitude tripartite e assumir as três dimensões simultaneamente (PIDERIT, 2000; OREG, 2006; OREG; BERSON, 2011). Nessa literatura, a dimensão cognitiva envolve o modo como o indivíduo compreende a mudança, ou seja, suas crenças em relação ao fenômeno e em seu viés negativo as reações são a falta de comprometimento e avaliação negativa da mudança. Já na dimensão afetiva o indivíduo experimenta emoções como ansiedade, raiva, medo, entusiasmo e apreensão, ou seja, está atrelada aos sentimentos que a mudança provoca. Por sua vez, a dimensão comportamental é o modo como o indivíduo reage e comporta diante da mudança, podendo assumir desde um apoio entusiástico até a sabotagem (MARQUES, 2012). De acordo com Piderit (2000) o tipo de reação positiva ou negativa é resultante da soma das experiências anteriores com a intenção de agir futura.

Outro fator importante a ser considerado diz respeito à personalidade do indivíduo esta aliada as suas atitudes em relação ao fenômeno da mudança e têm relação direta com o processo de socialização e de identificação pelos quais a pessoa passa ao longo da vida. Para Berger e Luckman (2005) a socialização se refere à formação de valores pessoais do indivíduo, por meio dos quais ele direciona suas escolhas, seus comportamentos e suas atitudes, ou seja, é a introdução do indivíduo na sociedade. De acordo com esses autores a socialização pela qual o indivíduo passa pode ocorrer em três estágios. O primeiro é a socialização primária que o indivíduo experimenta na infância, em geral o aprendizado que adquire por meio dos pais ou de seus cuidadores, em virtude da qual se torna membro da sociedade. O segundo estágio é o da socialização secundária que é qualquer processo de aprendizado subsequente que introduz um ser já socializado em novos setores do mundo objetivo da sociedade. E, o último estágio que é o da ressocialização, que é uma ressignificação da socialização primária.

No âmbito organizacional, um dos ambientes que podem criar a estrutura social secundária, novos valores e comportamentos podem fazer parte da vida do indivíduo a partir de sua identificação com a organização. Assim, um processo de mudança, uma reestruturação, por exemplo, pode atingir o indivíduo ao ponto de que ele perca a identidade parcial ou integralmente com a organização e passe por um processo de ressocialização, desencadeando, um maior ou menor grau de identificação com a empresa (NEVES, 2014). Nessa perspectiva, uma alteração na realidade vigente pode afetar diretamente o vínculo que o sujeito estabeleceu com aquele contexto organizacional antes da mudança (TAJFEL, 1981; TAJFEL; TURNER, 1985; FERNANDES, 2008).

Isso sugere dizer que, um processo de reestruturação organizacional implica na perda de um sistema de crenças, relações, valores e normas que fazem parte da auto-definição do indivíduo dentro da organização (REITHER *et al*, 1991). Assim, ao estimular a desvinculação de atitudes, comportamentos e perspectivas tidas como familiares abre-se a possibilidade para o incerto e cria-se o medo do desconhecido, levando as pessoas a se agarrarem em identificações passadas (TANNENBAUM; HANNA, 1985). Assim, pode-se dizer que numa situação de mudança, quanto maior o nível de identificação, maior tende a ser a resistência à mudança, pois maior é o vínculo emocional do indivíduo com a realidade vigente (NEVES, 2014).

Em outra vertente, pode ocorrer um processo de re-identificação positiva, ou seja, isso ocorre quando novas representações e novos atributos são oferecidos aos atores

organizacionais. Geralmente acontece durante uma mudança planejada, onde a administração cria uma nova visão para a organização que exige um novo jeito de se fazer as coisas (CHREIM, 2008). Em geral é construído um novo conjunto de atributos que substitui aqueles que foram abandonados (TANNENBAUM; HANNA, 1985). A apropriação desses novos valores é considerada como re-identificação (CHREIM, 2008) e permite aos indivíduos redirecionarem os aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais para serem compatíveis com a mudança desejada pela organização. Dessa forma, a administração se engaja em estimular a desidentificação e incentivar a re-identificação organizacional. Um pressuposto para o alcance desse objetivo pode ser o de que por meio do trabalho dos líderes, ocorra uma disseminação dos aspectos da “nova” organização e dos novos papéis que se espera que sejam desempenhados pelos seus membros, criando uma associação entre os indivíduos e os novos atributos organizacionais (CHREIM, 2008; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

Thomas e Hardy (2011) acrescentam ainda que a reação individual à mudança sofra influência direta dos significados construídos e compartilhados anteriormente a transformação, entre os indivíduos envolvidos no processo. Essas crenças, valores, emoções e visões individuais quando compartilhadas e combinadas podem formar comportamentos diante da mudança que nem sempre resultam em atitudes positivas e benéficas. Muitas vezes podem também serem resultantes do mau gerenciamento da mudança por meio de formas impositivas e coercitivas. Assim, reconhecer a importância das emoções positivas e negativas que o empregado vivencia em seu ambiente organizacional quando passa por uma mudança pode prover os líderes de informações relevantes para a condução e efetividade do processo bem como para identificar o potencial para comportamentos favoráveis ou desfavoráveis à mudança (ALMADA, BORGES, 2015; SANCHEZBURKS; KIEFER, 2005).

O Quadro 1 adaptado de Judson (1980), Giancreco e Peccei (2005) sintetiza as diversas manifestações comportamentais que estão relacionadas às principais fontes de resistência à mudança.

Quadro 1 - Possíveis manifestações comportamentais em relação à mudança organizacional

Reações à mudança	Comportamento Observado
Aceitação	-aceitação e apoio entusiástico -cooperação moderada - cooperação sob orientação da gerência - resignação passiva

Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> -indiferença -apatia -perda de interesse pelo trabalho -espera -fazer somente o que for necessário
Resistência Passiva	<ul style="list-style-type: none"> -fazer somente aquilo que for ordenado – comportamento regressivo -não aprender -protestos -trabalhar somente obedecendo as regras -racionalizar recusas -aceitação aparente (em seguida, retorno à formas antigas) -ironia e prazer em falhar -retirada pessoal (aumento do tempo fora do trabalho) - desacelerar -reter informações -concordância verbal, porém sem execução concreta
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> -fazer o menos possível -reduzir o ritmo de trabalho -retraimento pessoal -cometer “erros” -causar danos -sabotagem deliberada -crítica à gerência superior -motivos para queixas -recusa de carga de trabalho adicional -apelação para o medo -manipulação -propagação de boatos e discussão -obstrução e intimidação -ridicularização

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Judson (1980); Giancreco e Peccei (2005)

Conforme demonstrado no quadro 1 o comportamento apresentado pelos indivíduos em um contexto de mudança contempla possibilidades de respostas positivas e negativas, ou seja, entre as possíveis reações diante da mudança organizacional estão a cooperação de um lado e a resistência de outro. No entendimento de Kim *et.al.*, (2011) a cooperação é o engajamento sistemático e participativo do empregado que contribui e facilita a mudança organizacional planejada. Seria a resposta positiva ou aceitação e apoio individual para que a mudança se efetive. Ao passo que a resposta negativa, a resistência, é caracterizada por um comportamento defensivo, cujo objetivo é a proteção do indivíduo dos efeitos da mudança, sejam reais ou imaginários (MARQUES; BORGES; REIS, 2015), funcionando como um mecanismo de defesa consciente ou não (BOVEY; HEDE, 2001).

Assim, diversas são as formas que as pessoas podem adotar quando confrontadas com a mudança e isto dependerá da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança das

atitudes destes em relação ao fenômeno, das forças que podem derivar de atitudes grupais, do contexto ambiental da organização (JUDSON, 1991), do contrato psicológico de trabalho (YAN; ZHU, 2013; ROUSSEAU, 1995), do tempo de duração do processo, das expectativas criadas em relação ao mesmo, do envolvimento formal do funcionário, da qualidade das relações interpessoais e da qualidade da relação com a organização (KIM *et al.*, 2011; MARQUES, BORGES, REIS, 2015) dos agentes da mudança, ou seja, dos líderes responsáveis pela condução do processo e também da intervenção dos superiores, se esta é incremental ou colaborativa (THOMAS; HARDY, 2011).

Outro fator que pode influenciar a percepção e a reação do indivíduo em relação ao processo de mudança diz respeito ao tempo de trabalho na organização. Quanto mais tempo empregado na empresa mais negativos os indivíduos ficam em relação à mudança (CHUN; DAVIES, 2010). A pesquisa de Sinkovics, Zagelmeyer e Kusstatscher (2011) mostrou que mesmo após dez anos do acontecimento do processo de integração os indivíduos participantes que permaneceram na organização não se integraram à nova realidade e ainda com dificuldades de aceitar a mudança já ocorrida e implementada.

Especificamente no contexto de mudanças, é possível verificar que as atitudes tidas como positivas e colaborativas ocorrem quando os indivíduos percebem que o conteúdo da mudança faz sentido para eles e para os líderes da organização. Já as atitudes negativas são manifestadas exatamente quando não existe significado no conteúdo da mudança e quando as mudanças são percebidas como não relevantes para os seus membros (OREG *et al.* 2011; LINES, 2005; BOVEY; HEDE, 2001). Tratando-se de uma reação dos indivíduos tão importante e tão presente em situações de mudança, a sessão seguinte apresenta uma discussão específica sobre algumas definições de resistência e as causas individuais e organizacionais da resistência à mudança.

2.2 Resistência à Mudança

Conceitualmente a ideia de resistência à mudança é creditada a Lewin (1951), que desenvolveu o conceito de que as organizações são processos em equilíbrio quase-estacionário, que busca a estabilidade, sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantém em estado de equilíbrio, ou seja, mantém o *status quo* ao longo do tempo. Nesse sentido, as tentativas de mudanças se desenvolveriam em um campo de forças flutuantes, que

poderiam deslocar o equilíbrio de um lado para outro, podendo favorecer a implementação de mudanças ou gerar resistência a elas.

Ainda no final da década de 1940, o primeiro estudo empírico sobre o tema foi publicado por Coch e French Jr (1948) e influenciou os trabalhos que o sucederam no campo organizacional. Um desses estudos foi o de Zander (1950) que definiu a resistência à mudança como qualquer comportamento que tem como intuito proteger o indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Anos depois Watson (1971:745) baseando-se no conceito de Lewin (1951), propôs a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade do indivíduo ou do grupo social”.

Em outra linha de pensamento existem autores que tratam o fenômeno da resistência a mudança numa perspectiva negativa ou positiva. Na vertente negativa, a resistência é vista como uma forma de desacordo organizacional onde os indivíduos que resistem adotam comportamentos contraproducentes e de força contrária à mudança é apontada ainda como uma das maiores barreiras a procedimentos de reestruturação e transformação organizacional (DENT; GOLDBERG, 1999; MABIN; FORGESON; GREEN, 2001; GIANGRECO, 2002). Ao assumir essa conotação negativa, autores como Mabin, Forgeson e Green (2001) advogam que a resistência é percebida como algo que deve ser eliminado da vida organizacional.

Na vertente positiva, os autores consideram que a resistência pode ser benéfica. O estudo de Kotter (1995) realizado em mais de cem organizações de tamanhos e nacionalidades diferentes no período de dez anos, toma destaque ao concluir que a resistência não é um fenômeno tão frequente quanto se possa imaginar. Também autores como Waddell e Sohal (1998), Lines (2005) e Oreg (2006) defendem que a resistência pode melhorar a qualidade das decisões, evitar os excessos, apontar aspectos inapropriados do processo, ajudar a evitar ações antiéticas que podem prejudicar os interesses maiores da organização e favorecer a aprendizagem organizacional (CHU, 2003; MSWELI-MBANGA; POTWANA, 2006). Nessa perspectiva, a resistência é vista como algo que pode evitar desgastes desnecessários alertando para a necessidade de planejamento e avaliação, requerendo uma análise mais rigorosa da situação (LAWRENCE, 1954).

Nesse sentido qualquer esforço empreendido para se tratar o processo de resistência à mudança deve ter como foco a percepção do indivíduo e não necessariamente a concretização dessa percepção (ALMADA, 2014). Nos achados de sua pesquisa sobre personalidade e a relação com a resistência Oreg (2006) encontrou que a resistência à mudança ocorre numa via de três dimensões, não necessariamente, excludentes entre si: a dimensão afetiva, que se

relaciona com o sentimento que a pessoa apresenta sobre a mudança, a dimensão cognitiva, diz respeito ao pensamento do indivíduo sobre a mudança e a dimensão comportamental, que se relaciona com a forma com que o indivíduo age diante da situação de mudança. Por sua vez, Lines (2005) corrobora dizendo que o entendimento do processo de resistência não deve se ater ao que é bom ou ruim, mas sobre o que os sentimentos, pensamentos e atitudes em relação à mudança podem ser positivos ou negativos.

Como visto, pesquisadores têm dedicado grande esforço ao estudo da resistência à mudança organizacional no decorrer de muitas décadas (ERWIN; GARMAN, 2010). Dessa forma, para investigar o evento comportamental da resistência à mudança, o conceito adotado nesse trabalho será aquele que parte do pressuposto de que em um processo de mudança ocorre uma ruptura do *status quo* onde os indivíduos passam de uma situação conhecida para um quadro novo e desconhecido, onde as tentativas de mudança se desenvolveriam em um campo de forças flutuantes que poderiam deslocar o equilíbrio de um lado para outro, podendo favorecer a implementação de mudanças ou gerar resistência a elas (LEWIN, 1951; ZALTMAN; DUNCAN, 1977; HERNANDEZ; CALDAS, 2001; DEL VAL; FUENTES, 2003). Por sua vez, Maurer (1996), complementa que a resistência é qualquer reação natural contra qualquer coisa que cause ruptura ou perda de equilíbrio.

Até o fim da década de 1990 a resistência à mudança era considerada também um tipo possível de comportamento resultante apenas da percepção individual (HERNANDES; CALDAS, 2001), pois a percepção da realidade para cada indivíduo corresponde aquilo que existe ou acontece ao seu redor (BORGES; MARQUES, 2011). Tipicamente os indivíduos procuram um nível de elevação e estímulo para manter a situação vigente. Pesquisas recentes demonstram que as causas da resistência têm influência tanto das características individuais quanto de aspectos organizacionais ligados a estruturação e gerenciamento dos processos de mudança e no estilo de atuação dos líderes (OREG, 2006; FURST; CABLE, 2008; ERWIN; GARMAN, 2010; OREG; BERSON, 2011), conforme discutido no próximo tópico.

2.2.1 Causas ou fontes de resistência à mudança

O ato de resistir congrega inúmeras causas difíceis de serem evitadas e isso ocorre porque no processo de mudança estão envolvidos indivíduos com objetivos e culturas diferentes, sentimentos e interesses e aspectos organizacionais que residem na própria estrutura da organização que irão afetar diretamente a receptividade do processo de mudança

(BORTOLLOTTI, 2010). Nesse sentido, a literatura aponta que as fontes de resistência podem ter origens em variáveis individuais e organizacionais (ZANDER, 1950; NADLER, 1987; KATZ; KAHN, 1976; JUDSON, 1980). As fontes individuais residem nas características humanas básicas como percepção, personalidade e necessidades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Por exemplo, Zander (1950) revela que a resistência à mudança inicia com o aparecimento de certas condições como: falta de clareza nas modificações propostas, percepções diferentes sobre o motivo da mudança, pressão de forças contraditórias entre líderes e liderados e a imposição. Por sua vez, Nadler (1987) em seu trabalho seminal resume as principais causas individuais como sendo: insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, força do hábito e dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança.

Do ponto de vista organizacional, a resistência é enraizada na própria estrutura conforme argumenta Katz e Kahn (1976) e Baron e Greenberg (1989) e as variáveis seriam: inércia estrutural, inércia do grupo diretivo, ameaça ao poder existente e experiência anterior mal sucedida. Para Judson (1980), toda mudança organizacional gera algum impacto nas pessoas, na medida em que elas precisam alterar o seu comportamento para atingir os objetivos da mudança.

Marques (2012) apresenta em sua pesquisa sobre resistência a mudança no serviço público uma síntese dessas variáveis bem como outros preditores da resistência à mudança. As barreiras individuais seriam: insegurança econômica, principalmente pelo medo de perder o emprego ou as gratificações associadas aos cargos assumidos; medo do desconhecido, porque os indivíduos saem de uma situação conhecida para uma desconhecida e também pela falta de esclarecimento sobre o que vai mudar em sua vida no trabalho; ameaça ao convívio social, uma vez que podem alterar a estrutura e integridade dos grupos de trabalho; desestruturação de hábitos, por força da reformulação do trabalho e, dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança, pois a tendência é ver apenas aquilo que se espera ver e uma informação incompleta e inacabada pode potencializar essa percepção e constituir-se como barreira à mudança.

Por variáveis organizacionais Marques (2012) apresenta a seguinte classificação: a inércia estrutural, tendo em vista que as organizações se estruturam para obter estabilidade; a inércia do grupo, mesmo quando os indivíduos aceitam ou queiram mudar o seu comportamento, o grupo pode agir como limitador e às vezes com represálias aos dissidentes; a ameaça ao poder existente, já que as unidades que controlam o poder serão ameaçadas, além

dos empregados temerem a alteração de recompensas, a perda de *status*, prestígio e poder e; a experiência anterior de mudança malsucedida ocorre quando grupos ou o sistema organizacional completo se tornam relutantes em aceitar a promoção de uma mudança nova em virtude de insucesso em processos no passado. A descrença ou recusa em acreditar que a mudança será implementada pode ser um forte fator de resistência.

Também em seu modelo sobre resistência à mudança, Marques, Chaves e Dias (2005) organizaram cinco construtos, divididos em causas individuais e situacionais, contemplando as variáveis que mais se relacionam com as causas de resistência à mudança apresentadas. Por causas individuais os autores definiram a decisão prévia de aceitar ou não a mudança, a percepção de ameaça ao convívio social e a pressão do grupo para aceitação à mudança. Por causas situacionais foram definidas a consistência organizacional e experiências anteriores com processos de mudança. Mais tarde, o questionário veio a sofrer algumas alterações sendo revalidado por Marques, Borges e Morais (2011). Nessa nova versão, os autores propuseram o Modelo de Cooperação e Resistência à Mudança, onde os comportamentos de aceitação e apoio à mudança, indiferença e/ou resistência à mudança recebem influência dos construtos de percepção de ameaça ao convívio social, decisão prévia, resistência de grupo, de consistência organizacional e de experiências anteriores com processos de mudança.

Na concepção do modelo, os autores definem a ameaça ao convívio social como um processo onde ocorrem transformações que envolvem a realocação de funções, ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social de muitos funcionários (CHREIM, 2006; NADLER, 1987), causando grande impacto na identidade social do grupo (DICK *et al.*, 2006). Por resistência do grupo, compreende-se a pressão exercida pelo grupo, que atua como agente limitador mesmo que a vontade dos indivíduos seja de aceitar ou querer mudar seu comportamento. Já a decisão prévia se caracteriza pela percepção das vantagens e desvantagens que o processo de mudança poderá ocasionar. Torna-se fundamental na implantação de qualquer mudança organizacional esclarecer e conscientizar os indivíduos sobre a necessidade da mudança e principalmente, dos resultados para as pessoas e para a organização. A consistência organizacional se apresenta como as descrições de tarefas, regras e procedimentos originados nas formalizações que devem ser rigorosamente seguidas pelos funcionários. E por fim, as experiências anteriores com a mudança são o receio quanto às experiências negativas anteriores que podem criar atitudes de rejeição, resistência, bloqueios e rebeldia quanto à mudança (MARQUES, BORGES, MORAIS, 2011).

Numa outra perspectiva, Del Val e Fuentes (2003) em sua pesquisa com gerentes de nível alto e intermediário, apresentam as fontes de resistência em cinco grupos. As autoras consideram que existem três grupos que são fontes de resistência que aparecem durante o estágio de formulação da mudança porque lidam com fatores que complicam a análise da situação e a avaliação das alternativas de diferentes mudanças. Por sua vez, os outros dois grupos correspondem ao estágio de implementação e são obstáculos para a mudança estratégica já formulada.

O primeiro conjunto de grupos de fontes de resistência no estágio de formulação envolve uma percepção inicial errada ou distorcida da necessidade da mudança; a falta de respostas criativas na busca de estratégias adequadas de mudanças e baixa motivação para a mudança. Isto inclui: miopia e incapacidade da organização olhar para o futuro; negação ou refutação para aceitar uma informação que não é desejada; perpetuação de ideias para manter o presente; suposições implícitas que distorcem a realidade; barreiras de comunicação; silêncio organizacional que impede o conhecimento de todas as informações necessárias; custos diretos de mudança; canalização dos custos; inexistência de motivação verdadeira que justifique a mudança; fracassos do passado; interesses diferentes entre empregados e gestores; falta de análise adequada da situação pelas pressões impostas pelo ambiente; mentalidade reativa de que os obstáculos são intransponíveis e inevitáveis e visão estratégica inadequada ou falta de clareza e compromisso da gestão de topo para com as mudanças.

O segundo conjunto de grupo de fontes de resistência ocorre no estágio de implementação que é uma fase crítica entre a decisão de mudar e manter a situação vigente. Este estágio consiste em: clima de implementação e relação entre valores organizacionais e valores propostos pela mudança negativa; resistência daqueles departamentos que sofrerão com a mudança; crenças incomensuráveis ou discordância forte entre os grupos sobre a natureza do problema e as soluções de mudança indicadas; valores enraizados profundamente; esquecimento da dimensão social da mudança; cinismo; problemas de ação coletiva; falta de competências necessárias para implementar a mudança e liderança inativa, por medo da incerteza ou de mudar o *status quo* e rotinas incorporadas.

2.3 Mudança organizacional no setor público

Tal como ocorre na iniciativa privada, as organizações públicas necessitam mudar para se tornarem mais eficientes e oferecer maior qualidade e mais serviços aos cidadãos

abandonando o apego à burocratização e a supervalorização da hierarquia (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010). Diversos são os motivos que têm forçosamente obrigado os órgãos públicos a inovarem, a aumentarem sua eficiência e a se voltarem para as necessidades de seus clientes-cidadãos (MARQUES, BORGES, REIS, 2015). Exemplos disso são a redefinição de processos organizacionais, a reformulação de valores e da cultura organizacional e a necessidade de procurar outras fontes de financiamentos e formas de economia além da mera arrecadação de tributos e corte nos custos (COSTA, 2010; ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010; OSBORNE;GAEBLER, 1994).

Entretanto, o histórico nos mostra que as organizações públicas brasileiras adotaram uma visão mecanicista e focaram sua atenção na mudança estrutural e nos mecanismos e procedimentos administrativos, enfatizando a criação ou eliminação de cargos, órgãos e procedimentos (WOOD JR., 1992), como se fossem máquinas e que de forma controlada pudessem ser levadas do estágio atual a outro qualquer planejado (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007). Para Marques, Borges, Morais e Silva (2014), os comportamentos humanos são ignorados no planejamento das mudanças e, mais uma vez, há uma ingênua crença no poder dos documentos formais. Somado a esse fato, tem-se a descontinuidade administrativa verificada em muitas trocas de gestão, na medida em que cada governante que assume o poder tem autonomia para definir sua equipe administrativa, procedimento este que pode gerar progresso ou retrocesso nas iniciativas de modernização das instituições públicas objetivando demarcar a nova gestão governamental (OLIVEIRA, 2007).

O fato é que, nos últimos anos, também na administração pública verifica-se uma grande tendência por mudanças no seu aparato organizacional por meio da adoção de novas técnicas e ferramentas de gestão com vistas a garantir maior eficiência e agilidade na implementação das políticas públicas assim como na melhoria dos resultados alcançados. Contudo, para, Marques, Borges e Morais (2011) as especificidades da gestão pública em especial, a lentidão das decisões, que requer a necessidade de concordância de vários agentes da sociedade e a estabilidade ocupacional atua para a manutenção do *status quo* desse tipo de organização. Isso tem sido demonstrado como significativas causas do insucesso das mudanças na esfera pública (ABRUCIO, 2007).

No entanto, isso não quer dizer que transformações na arquitetura organizacional pública não possam ser promovidas. A velocidade e a complexidade com que o mundo contemporâneo muda, implica em novas e variadas demandas sociais (somadas àqueles ainda não atendidas) exige, por parte dos governos, a adoção de novos arranjos e mecanismos institucionais que sejam capazes de responder aos desafios impostos de maneira resolutiva.

Apesar de um primeiro sinal de mudança ser a alteração nos organogramas dos governos, a efetividade da mudança perpassa por outras variáveis e, principalmente, pela mudança de comportamento. Face a esse contexto, pode-se inferir que a vida profissional dos servidores públicos pode ser afetada, gerando um potencial para reações de aceitação ou de rejeição às mudanças empreendidas.

Em síntese, é possível argumentar que a resistência é um fenômeno inerente ao contexto das organizações e dos indivíduos, assim compreender as reações individuais face aos processos de mudança pode ajudar a entender melhor as causas e consequências da sua ocorrência no ambiente organizacional. Ademais pode auxiliar na construção de estratégias de liderança mais eficazes no gerenciamento das mudanças

Apresentado esse aporte teórico sobre as fontes de resistência à mudança e mudança organizacional no setor público, o próximo tópico, aborda o contexto da liderança, as principais teorias e os comportamentos de liderança que possuem relação com a resistência à mudança.

2.4 A Liderança

O tema liderança apresenta várias interpretações e dentro da multiplicidade de interesses das pesquisas nessa área do conhecimento os estudos sobre liderança, realizados dentro do campo organizacional analisam o líder dentro das organizações. Dentro desse contexto Marchiori *et al* (2010) complementam que desde a visão mecanicista, o líder era visto como uma pessoa que possuía determinadas características próprias ou adquiridas por treino que o distinguiam das demais pessoas e o conduzia ao alcance dos objetivos traçados. Para esses autores com a evolução das pesquisas surgiram novas perspectivas segundo as quais o líder seria aquela pessoa que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a organização se insere, até chegar à visão do líder gerenciador de conflitos, que usa sua influência para gerir ambiguidades e incertezas.

Tradicionalmente as pesquisas sobre liderança são centradas na figura do líder vinculado à eficácia organizacional, baseada em pressupostos behavioristas onde os aspectos motivacionais e comportamentais são vistos como inerentes à função do gestor de significado (SMIRCICH; MORGAN, 1982; MARCHIORI *et al.*, 2010). Nessa perspectiva define-se a liderança como um processo que inclui influência sobre as atividades relacionadas à tarefa e sobre a condução das pessoas para alcance dos objetivos propostos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Numa outra concepção que envolve a liderança eficaz, Fiedler (1967:11) a

define como um relacionamento interpessoal, no qual as variáveis poder e influência são desigualmente distribuídos de tal maneira que um indivíduo possa controlar e dirigir as ações e comportamentos dos outros na mesma proporção em que possa dirigir e controlar os seus próprios.

Do ponto de vista de Fiedler (1967) é desejável lembrar que a diferença entre as diversas interpretações acerca da liderança se traduziu em posições que não necessariamente são antagônicas e excludentes, mas que propõem complementaridades umas às outras e é exatamente o conjunto de todas elas que oferece uma visão mais completa acerca do tema. Um exemplo disso, como advogam Yukl e Fleet (1994) e Bowditch e Buono (2003) é que a liderança tem sido definida em diversas abordagens que tratam sobre os traços e características individuais, passando pela perspectiva que esboça o comportamento dos líderes, a interação com os parceiros, o papel do relacionamento, a percepção dos seguidores e a influência sobre este, sobre a tarefa, sobre a cultura organizacional e sobre a ocupação de cargo em uma posição administrativa.

Por sua vez, Bass (1990) apresenta a liderança sob a ótica da gestão de mudança. Para ele a liderança é um processo centrado no grupo, com exercício de influência, persuasão e esforço de interação entre dois ou mais membros de um grupo, que resultam em comportamentos específicos que conduzam ao alcance de metas e que frequentemente envolvem a estruturação ou reestruturação de uma dada situação relacionada à tarefa ou às relações humanas. Assim, os líderes são vistos como agentes de mudanças cujos atos afetam a vida das pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. De tal maneira considera-se que embora o líder seja quem realmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, a suas ideias e projetos (BASS, 1990; DIAS, 2014).

Reside ainda outra abordagem que visa diferenciar o líder do gerente (SCHERMERHORN *et al.*, 2010). Essa abordagem sugere que os líderes seriam aqueles que operam num contexto social que precisa ser mantido e negociado com outros grupos e que há muito mais na gerência que o simples exercício da liderança (ZALEZNIK, 1978; BOWDITCH; BUONO, 2003). Assim, o gerente seria aquele que exerce vários papéis, muitas vezes conflitantes, entre si e dentre eles estaria englobado o papel de líder como sugerido pelas pesquisas de Mintzberg (1986) e Kotter (1995). De um modo geral, parece que esses estudos indicam que os líderes estão mais relacionados à influência pessoal enquanto os gerentes estariam mais relacionados com as responsabilidades do cargo e exercício da

autoridade e que a liderança, como foi tradicionalmente definida constitui apenas uma pequena parte do papel da gerência (SANTOS, 2003).

Dessa maneira, assume-se nesse trabalho a abordagem que define a liderança como um processo de influência multidirecional entre líderes e liderado com propósito de efetivar uma mudança real e que permite uma ampliação do entendimento das pessoas sobre o que fazem, possibilitando maior envolvimento e comprometimento (YUKL, 2006). Com vistas a uma melhor compreensão sobre a temática, a seguir são resgatadas as principais teorias tradicionais da liderança e posteriormente algumas teorias contemporâneas sobre o tema.

2.4.1 Teorias tradicionais da liderança

A literatura sobre a liderança organizacional demonstra que as teorias evoluíram daquelas que descreviam apenas traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando pela abordagem funcional básica da teoria do comportamento e dos estilos de liderança e chegando àquelas que tratam das teorias situacionais ou contingenciais, que propõem um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz (YUKL; FLEET, 1994; BERGAMINI, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2003; ROBBIN; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, um retrospecto histórico indica que boa parte das pesquisas e teorias sobre liderança podem ser agrupadas em três categorias: a abordagem dos traços, a comportamental e a situacional ou contingencial. A primeira das abordagens de liderança se concentra nas características e atributos pessoais, físicos, sociais, mentais e culturais que pareciam diferenciar os líderes dos seguidores. Ela supõe que os líderes são bem diferentes de pessoas comuns, em termos de várias características físicas e de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras do papel da liderança. Aqui se acreditava que a liderança era nata e não construída, caracterizada por fatores como inteligência, capacidade de dominação, influência e carisma (AUBERT, 1991).

Os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das pessoas comuns pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, por mantê-los em suas posições. Nessa perspectiva, o foco está nas qualidades pessoais do líder não havendo qualquer possibilidade de treiná-los por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (STOGDILL, 1974; YUKL; FLEET, 1994; BERGAMINI, 1994). O tipo ideal de líder seria aquele que segundo Stogdill (1974, p.181-182) caracterizava-se por:

[...] uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, auto-confiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade para tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Para Bryman (1992) existem três grandes traços sobre os quais a literatura concentra sua atenção. Os traços físicos tais como altura, peso, físico, aparência e idade seriam os primeiros. Segundo, seriam as habilidades e fatores mentais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento e, por último, traços de personalidade como a extroversão, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, controle emocional e sociabilidade. Como retrata o autor, aquilo que interessava a esses pesquisadores era poder eleger dentre uma lista de atributos de personalidade quais deles melhor distinguiriam um líder das demais pessoas, constituindo numa perspectiva universalista, independente da situação, dos comportamentos desses indivíduos e das outras variáveis que pudessem ser consideradas. Yukl *et al* (1990) corroboram com essa visão ao afirmar que os pesquisadores que iniciaram os estudos em liderança não estavam certos sobre que traços seriam essenciais à eficácia da liderança, mas confiavam que tais traços poderiam ser identificados por meio da pesquisa empírica.

E assim, quase todos os resultados das pesquisas feitas nesse primeiro período dos estudos em liderança levaram a resultados insatisfatórios e inconclusivos. A liderança era vista como um somatório de características pessoais sem nenhuma interdependência e sem a análise adequada de viabilidade da coexistência delas num mesmo indivíduo (BERGAMINI, 1994) oferecendo um quadro incompleto sem observar as combinações de traços e suas relações com a liderança (BOWDITCH; BUONO, 2003).

Embora as teorias dos traços tenham sido por essas razões desprezadas durante vários anos, uma perspectiva um pouco mais elaborada foi retomada entre as décadas de 70-80, como uma área promissora para pesquisa, especialmente em termos de se examinar os traços específicos relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais especiais. Nessa perspectiva, encontra-se o trabalho feito por McClelland (1982) sobre motivação como um aspecto da personalidade relacionado ao gerenciamento efetivo e orientado.

O modelo de McClelland (1982) está sustentado em três motivos: i) a necessidade de poder que quanto maior seu nível mais motivado o indivíduo fica para influenciar pessoas,

eventos, bem como buscar posições de autoridade; ii) a necessidade de efetivação que é motivada pelos desafios e dificuldades das tarefas, pela propensão a riscos moderados e pela alta ambição em relação a carreira e sucesso e, iii) a necessidade de afiliação que é motivada pelas atividades sociais e busca de afetividade, que dá suporte a relacionamentos com outras pessoas (SANTOS, 2003). Para Bass (1990) McClelland enfatizou em sua proposta que alguns líderes bem-sucedidos têm alta motivação para o poder, baixa necessidade de afiliação e alta necessidade de efetivação. Segundo Yukl (1989) a proposta do modelo era a de que uma forte necessidade de poder seria importante para gerentes e executivos de grandes organizações, visto que esses cargos requerem uma pessoa com forte influência sobre seus pares, subordinados e superiores.

De modo semelhante ao modelo de McClelland, o estudo de Miner *et al* (1978) propõem igualmente conhecer os motivos mais frequentes perseguidos por aqueles que alcançavam avanço na carreira gerencial. A pesquisa envolveu o uso de um teste projetivo denominado *miner sentence completion scale*. Neste caso era solicitado aos gerentes promovidos a cargos de maior relevância na hierarquia organizacional que completassem sentenças inacabadas. A sistematização dos resultados demonstrou que os motivos mais fortemente associados ao avanço na carreira gerencial eram o desejo de exercer o poder, a competição entre os pares e atitudes positivas junto aos superiores hierárquicos (MINER *et al.*, 1978; SANTOS, 2003).

A segunda abordagem da liderança enfocou a dinâmica do comportamento do líder. Enquanto a teoria dos traços forneceu uma base para selecionar as pessoas certas para exercerem a liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar as pessoas para serem líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) e o foco passou a ser voltado para aquilo que o líder faz e na identificação de quais comportamentos são responsáveis para o aumento da eficácia na condução dos seguidores.

As primeiras pesquisas sobre liderança na perspectiva comportamental tiveram como base os estudos de Lewin (1951) seguidos pelos estudos de Lippitt e White (1947). A proposta era a de identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar as habilidades de liderança e foram desenvolvidas em ambientes naturais com pessoas ocupantes de cargos de liderança. Essas pesquisas procuraram avaliar o efeito de três estilos de liderança, autocrático (caracterizado pelo controle total do grupo, das atividades e das decisões), democrático (que enfatiza a participação e a decisão pela maioria) e *laissez-faire*

(que envolve um baixo nível de qualquer tipo de atividade e controle exercido pelo líder) no desempenho e satisfação do grupo (SANTOS, 2003).

Os resultados do estudo revelaram que o grupo autocrático cuja liderança está baseada no comando teve maior produtividade com pouca diferença na pontuação. O democrático, por sua vez, cuja liderança ocorre por meio da geração de ideias, encorajamento, envolvimento e tomada de decisões pelo grupo realizou as atividades com qualidade superior e apresentou um alto grau de satisfação entre os integrantes. O estilo *laissez-faire*, cuja liderança está ancorada na participação mínima do líder e na total liberdade do grupo obteve os resultados piores em termos de qualidade, quantidade e satisfação dos membros da equipe. Para Santos (2003), das considerações dessa pesquisa deve-se atentar também para o desempenho diferente dos grupos sob as lideranças democrática e autocrática. Nessa perspectiva do estilo podem-se identificar ainda duas dimensões da liderança: a primeira voltada para o indivíduo e a segunda para a tarefa. Isso conduz a uma fase diferente dos estudos, aquela onde se desprende dos estilos básicos de liderança e avançou na direção da ação ou atitude do líder, com enfoque na maneira de agir propriamente dita.

Surgiram então os estudos das universidades de Michigan e Ohio (EUA) que prosseguiram com esta pesquisa dos aspectos comportamentais da liderança. Os estudos de Michigan se preocuparam em identificar características comportamentais de líderes que estivessem relacionadas com desempenho eficaz e seguiu por duas orientações: uma voltada para os subordinados e outra para a produção. O líder orientado para as pessoas seria aquele que enfatiza as relações interpessoais, têm interesse pessoal nas necessidades dos funcionários e aceita as diferenças pessoais entre os membros do grupo. Por sua vez, o líder orientado para a produção seria aquele cujos aspectos técnicos e práticos do trabalho são mais importantes, ou seja, sua preocupação está voltada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo (KAHN; KATZ, 1960; LIKERT, 1961; BOWDITCH; BUONO, 2003). Essas orientações estão estreitamente relacionadas com as dimensões consideração e estrutura de iniciação dos estudos de Ohio (FLEISHMAN; HARRIS; BURTT, 1955; STOGDILL, 1974). A dimensão consideração é voltada para o indivíduo assim como a liderança orientada para o subordinado ao passo que a dimensão estrutura da iniciação é voltada para a tarefa e para as necessidades da organização tal como a liderança orientada para a produção. Dessa forma, estes termos são utilizados muitas vezes como sinônimos pelos pesquisadores em liderança.

O resultado inicial desses estudos revelou que líderes com muita estrutura inicial (orientação para produção) e pouca consideração (orientação para pessoa) eram vistos como

autoritários e aqueles com alta consideração e baixa estrutura inicial eram percebidos como democráticos. Embora essas relações não fossem muito exatas a pesquisa sugeriu que líderes do tipo *consideração*, apesar de propiciarem um ambiente de trabalho agradável para seus subordinados são vistos como menos eficazes. Já líderes com ênfase nas atividades de *estruturação* inicial oferecem um nível de satisfação reduzido para o grupo de trabalho, mas são percebidos como mais eficazes pelos superiores (FLEISHMAN; HARRIS; BURTT, 1955; KAHN; KATZ, 1960; LIKERT, 1961; STOGDILL, 1974). Também era possível a ocorrência de líderes com baixa ou alta dosagem simultaneamente em ambas as dimensões. Assim, posteriormente foi argumentado que a liderança eficaz seria aquela com altas taxas em ambas as dimensões. Todavia, havia um número suficiente de situações em que se encontravam exceções para sugerir que outras variáveis deveriam ser consideradas.

No final da década de 1960, Blake e Mouton (1969) desenvolveram duas dimensões atitudinais e comportamentais a partir das dimensões já citadas, uma preocupação com o elemento humano e uma preocupação com os imperativos da produção. Essas duas dimensões combinadas formaram o que os autores batizaram de *Grid Gerencial*. Nesta teoria articulam-se cinco estilos de liderança, a saber:

Gerência empobrecida: possui uma baixa preocupação tanto com as pessoas quanto com a produção. Caracteriza-se pelo exercício de um mínimo de esforço para a realização do trabalho necessário.

Gerência baseada na obediência à autoridade: possui alta preocupação com a produção e baixa preocupação com as pessoas. A eficiência organizacional ocorre da provisão de recursos para a execução do trabalho de modo que haja pouca interferência das pessoas.

Gerência do homem da organização: localiza-se no ponto intermediário entre a produção e as pessoas. O desempenho adequado é proveniente do equilíbrio entre o desempenho do trabalho desenvolvido pelas pessoas e o nível de satisfação dos funcionários.

Gerência do clube de campo: está localizada entre o ponto mais alto da preocupação com as pessoas e no mais baixo da preocupação com as tarefas. Aqui grande atenção é direcionada para as necessidades das pessoas, o que conduz a um clima organizacional e ritmos de trabalhos amistosos.

Gerência da equipe: possui intensa preocupação tanto com as pessoas como com a produção. Constitui o estilo gerencial mais eficaz de todos, pois o trabalho é realizado por pessoas comprometidas, com interesses convergentes com os propósitos organizacionais o que leva a relações de respeito e confiança.

Um dos aspectos exclusivos dessa abordagem é a suposição de que as pessoas podem ser treinadas e preparadas para ocupar posições de liderança por meio do método de *desenvolvimento do grid gerencial*. Entretanto, como afirma Aubert (1991) é difícil determinar qual o melhor estilo para se conduzir o treinamento porque o melhor líder é aquele que se adapta adequadamente seu estilo à situação. Ou seja, o melhor líder seria aquele que desenvolve seu estilo de liderança conforme as demandas situacionais sem ter, no entanto, um comportamento pré-definido. Cabe ainda ressaltar que o enfoque dos autores do programa *Grid Gerencial* ainda carece de apoio e sustentação empírica.

Outra abordagem ao exame dos comportamentos e das funções dos gerentes é por meio do conceito de elos de ligação de Likert (1961). A proposta defendia que os gerentes eram integrantes de dois grupos de trabalho diferentes: 1) aqueles de pessoas pelas quais eles eram responsáveis, ou seja, seus subordinados e, 2) aqueles perante o qual eram responsáveis. Nessa perspectiva, os gerentes eram vistos como líderes de um grupo e subordinados de outro. Assim, a liderança eficaz se estabelece quando o líder é capaz de representar um grupo ante os superiores e também estabelecer e gerenciar de forma eficaz os relacionamentos organizacionais com os pares, o chefe, etc (BOWDITCH; BUONO, 2003).

Likert (1967) concretiza sua teoria propondo diversos padrões gerenciais e de liderança organizacional em relação à estrutura, comportamento, controle e o efeito dessas interações na motivação e percepção dos funcionários. Esse modelo denominado de contínuo de Likert foi baseado numa série de questionários que ilustravam graficamente as organizações em termos de quatro perfis de características organizacionais, denominados de sistemas:

Sistema 1- (Explorador-autoritário): os supervisores não confiam em seus subordinados e por isso as principais decisões e o estabelecimento dos objetivos da organização são feitos no topo. Do ponto de vista dos funcionários, há pouca interação entre superiores e subordinados e esta é feita com medo e desconfiança. Todo processo de controle é feito de cima para baixo desenvolvendo-se uma forte resistência não verbalizada às metas organizacionais.

Sistema 2 (Benevolente-autoritário): os supervisores têm uma confiança parcial nos subordinados e as principais decisões e o estabelecimento de objetivos continuam no topo. Entretanto, algumas decisões são tomadas nos níveis mais baixos, porém dentro de padrões de referência. O mesmo ocorre com o controle que continua a ser exercido pela alta gestão com um pouco de delegação para os níveis inferiores.

Sistema 3 (Consultivo): os supervisores têm confiança substancial em seus subordinados, porém com ressalvas. Algumas decisões podem ser tomadas em níveis mais baixos e o processo de comunicação flui em todos os sentidos da hierarquia. Para motivar os empregados são utilizadas mais recompensas do que sanções e há um grau moderado de interações nas relações superior-subordinado. Ocorre uma partilha das responsabilidades de controle entre os níveis hierárquicos.

Sistema 4 (Participativo): os supervisores confiam em seus subordinados e o estabelecimento de metas e a tomada de decisões são compartilhadas. Os trabalhadores são motivados pela participação e tendem a ser mais receptivos aos processos de comunicação. Ocorre pouca ou nenhuma resistência às metas e decisões, pois existe um alto grau de confiança mútua.

Nesse modelo Likert defende que as empresas devem mudar a direção dos sistemas 1 e 2 que são menos participativos para os sistemas 3 e 4 nos quais haverá maior satisfação das pessoas, pois para ele uma mudança no comportamento do líder pode garantir uma mudança na direção dos padrões do sistema e elevar os padrões de produtividade (BOWDITCH; BUONO, 2003).

Ainda para Bowditch e Buono (2003) e Santos (2003), embora as abordagens aqui tratadas não objetivam esgotar as teorias subjacentes ao comportamento, todas as que foram apresentadas se baseiam na crença de que o estilo de liderança é o principal fator determinante do processo de liderança e cada um supõe que há dois estilos de liderança, um que foca na tarefa e outro nas pessoas. E cada abordagem admite que há um tipo ideal de líder e um comportamento adequado para a liderança.

A terceira abordagem é oriunda da percepção de que a liderança deveria ser explorada em ambientes e circunstâncias organizacionais diferentes. Defendeu-se que era mais eficaz desenvolver uma situação específica para o líder adequado atuar ou mesmo mudar esse líder quando o estilo não se fizesse adequado à situação, do que tentar mudar o estilo e liderança de um indivíduo (CHEMERS, 1995; BOWDITCH; BUONO, 2003). Surge assim a perspectiva da liderança situacional ou contingencial cujo enfoque se concentra na eficácia do líder diante de diferentes situações sem abandonar a interação líder-liderado. As teorias contingenciais enfatizam como uma situação vivenciada pelo líder pode influenciar o uso eficaz de seu estilo de liderança, ou seja, sugere que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar seus estilos às exigências requeridas por uma situação ou grupos específicos. Dessa maneira, conforme afirma Santos (2003:161) “a perspectiva da liderança situacional reside na liderança adaptativa”.

O primeiro modelo contingencial abrangente foi o desenvolvido por Fiedler (1967). A teoria de Fiedler propõe que a liderança eficaz tem como sustentação o grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma determinada situação favoreça o exercício de sua influência sobre o grupo. Assim, toda proposta foi construída a partir de um instrumento de medida denominado *Least Preferred Co-worker* – LPC da personalidade do líder. Ao responder o questionário o líder é solicitado a descrever a pessoa, ou o colega, com o qual tenha maior dificuldade em trabalhar. A partir disso era suposto que aqueles elementos contidos nas respostas descreviam características da própria personalidade do respondente. O propósito de Fiedler era usar a escala para mensurar a extensão pela qual a pessoa era orientada para as pessoas ou para a tarefa. Para ele:

[...] líderes com alto LPC estão preocupados em ter boas relações interpessoais, em ganhar proeminência e auto-estima através dessas relações interpessoais. Líderes com baixo LPC estão preocupados em atingir sucesso, em fixar metas, mesmo correndo o risco de ter relacionamentos interpessoais mais pobres (Fiedler, 1972: 45).

Constata-se que as descrições desses dois estilos, orientados para as pessoas ou para a tarefa possuem similaridades com aqueles preconizados pelos estudos dos grupos de Michigan e Ohio. Segundo o modelo, a eficácia de cada estilo de liderança é dependente da relação entre os resultados do LPC e uma variável contingencial, denominada por ele de favorabilidade de uma situação. Dessa forma, existem três aspectos contingenciais básicos que influenciam a favorabilidade de uma situação para o líder:

Relação entre líder-liderados: envolve o grau de confiança, respeito e lealdade no relacionamento entre o líder e os membros do grupo.

Estrutura da tarefa: representa uma descrição minuciosa da definição e formalização da tarefa, ou seja, se ela está estruturada ou não, clara ou ambígua.

Posição de poder: o grau de influência, autoridade que um líder tem sobre variáveis como recompensas e punições e sobre seus subordinados.

Baseado em um grande número de estudos Fiedler (1967) descobriu que combinando o estilo do líder com as variáveis contingenciais descritas acima era possível estruturar algumas situações de maior ou menor favorabilidade. A partir dos resultados da pesquisa, Fiedler afirma que o estilo de liderança apropriado para cada situação será aquele determinado pelas necessidades que o indivíduo espera satisfazer. Assim, caso ocorra alguma ameaça à satisfação esperada, a situação de favorabilidade tende a desaparecer. Sob esse aspecto o autor

postula que “caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa se sair bem” (p.128). Em vias de conclusão o autor ainda declara que o ponto mais importante da teoria é que uma liderança eficaz depende tanto da situação quanto do líder e assim nenhum programa será adequado se envolver apenas um desses aspectos.

Ainda dentro da concepção situacional uma outra teoria desenvolvida por meio da pesquisa empírica foi o modelo caminho-meta (*path-goal*) de House (1977). Toda a pesquisa é baseada nos elementos dos estudos da Universidade de Ohio e na teoria da expectativa de motivação (VROOM, 1997). Nessa abordagem a proposta era compreender o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e sua capacidade de esclarecer o caminho para esse subordinado de maneira que ele possa alcançar uma meta ou resultado desejado.

O próprio House propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes mediante duas condições: a primeira, eles devem assegurar que os subordinados compreendam como podem alcançar os objetivos e segundo, os líderes devem prever que após todo o esclarecimento necessário os subordinados cheguem aos seus objetivos nesse processo (YUKL, 1989; BOWDITCH; BUONO, 2003). Nesse caso, a tarefa do líder consiste em realizar um diagnóstico do ambiente e selecionar aqueles comportamentos (liderança diretiva, apoiadora, participativa ou de orientação para a realização) que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao extremo no sentido de alcançar os objetivos organizacionais (HOUSE, 1977).

Dentre as teorias situacionais mais influentes está a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977) cujo foco está no reconhecimento da importância dos seguidores. Esta teoria preconiza que a liderança bem sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto, dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinado trabalho (YUKL, 1989; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesta abordagem, três fatores básicos devem ser levados em consideração: i) a quantidade de comportamento orientado para a tarefa; ii) o nível de comportamento direcionado para os relacionamentos que um líder dispõe e, iii) a disposição que os membros da organização demonstram para realizar um trabalho, meta ou objetivo.

O pressuposto da teoria é o de que o estilo de liderança eficaz depende da disposição e do grau de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Nesse contexto, conforme apresenta Bowditch e Buono (2003), a disposição pode ser definida em termos do nível de

motivação dos subordinados para o alcance de resultados; pela disposição e capacidade dos mesmos para assumirem responsabilidades e, por último, pela instrução e experiência dos subordinados que sejam relevantes para a realização da tarefa. Ao combinar essas variáveis com a avaliação, por parte do líder, sobre o desempenho planejado e o desempenhado pelo grupo e com o nível qualitativo da interação entre os membros do grupo, seria possível, na perspectiva dos autores, definir o estilo de liderança mais adequado para a situação. O ponto mais alto será quando a confiança entre a organização, seus gerentes e subordinados for tão elevada que diminua a dependência sobre as orientações da tarefa e de relacionamento.

Entretanto, apesar da abrangência do modelo, ele é considerado como *post hoc*, pois ainda requer apoio de outras pesquisas para lhe dar a credibilidade necessária para sua consolidação como dispositivo de previsão e robustez na teoria de liderança (BOWDITCH; BUONO, 2003). Ademais, por se apoiar no *grid gerencial* ele acaba absorvendo as mesmas críticas metodológicas emitidas a este.

A última teoria contingencial a ser aqui estudada é a de Vroom e Yetton (1973). Essa teoria argumenta que o modo como o líder toma decisões tem o mesmo nível de importância daquilo que ele decide. Uma das características interessantes do modelo é que ele visa delinear uma estrutura racional para a tomada de decisão do líder, em outras palavras, os autores estabeleceram critérios que ajudam o líder a determinar se os subordinados devem ser envolvidos no processo decisório e qual a melhor maneira de se fazer isso.

O modelo supõe que duas variáveis são importantes para a eficácia das decisões de um líder, de um lado a qualidade das decisões que deve ser pautada na análise lógica e racional do problema e, por outro, a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados (BERGAMINI, 1994). Dessa forma, a principal preocupação se concentra na forma como as decisões devem ser tomadas e implementadas com vistas a atingir a produtividade esperada, tudo isso em um ambiente com favorável clima de satisfação (YUKL, 1989).

Dentro desse contexto, a proposta é buscar um padrão adequado de estilo de liderança que leve em conta as diversas variáveis da contingência ambiental e para isso são apresentados diferentes tipos de estilo de liderança, em três categorias agrupadas, que vão desde o altamente autocrático, passando pelo consultivo e indo até o processo grupal. O modelo pressupõe que qualquer um dos estilos de liderança encaixados nessas categorias pode ser apropriado para um certo tipo de contingência na forma de uma árvore de decisões ou fluxograma, envolvendo a qualidade da decisão, o tipo de contingência ambiental, o tipo de informação requerida, a estruturação do problema, a aceitação dos subordinados, a

participação nos objetivos para a solução do problema e as limitações de tempo (VROOM; YETTON, 1973; YUKL, 1989; BERGAMINI, 1994). Assim, em virtude da ausência ou presença de contingências ambientais, um estilo específico de decisão é preferencial à solução de determinado problema que outro.

Uma das maiores críticas ao modelo é que há pouca possibilidade de os gerentes utilizarem, na prática, as regras da série de decisões, mesmo no formato de árvore. Contudo, na mesma proporção que as pesquisas anteriormente citadas são necessárias mais pesquisas e resultados mais conclusivos.

2.5 Abordagens em liderança e sua influência nas reações à mudança organizacional.

Nesse tópico serão apresentadas algumas novas abordagens sobre a liderança, que surgiram a partir da década de 1980. Essas teorias apresentam os líderes como definidores da realidade organizacional e assumem diversas tipologias tais como liderança carismática, liderança participativa, liderança visionária, entre outras (SANTOS, 2003). Para esse autor, essas novas roupagens da liderança são sustentadas por uma visão de líderes como gestores do sentido e do significado, de pessoas que são mais proativas, mais radicais, inovadoras e abertas a novas ideias. Além disso, o tópico contempla estudos sobre a relação do comportamento de liderança com as reações individuais à mudança, modelo este que será a referência para a aplicação na pesquisa.

2.5.1 Da Liderança Carismática

As novas teorias da liderança possuem em comum o fato de analisarem os atributos pessoais dos líderes que conseguiram alcançar bons desempenhos por meio de suas ações (GOMES; CRUZ, 2007). Uma das primeiras características evidenciadas nas grandes personalidades que contribuíram para mudar o curso da história foi conceituada por Weber (1974) como carisma. O termo foi definido como um apanágio de alguém que, perante uma situação de adversidade conseguiu reunir ao seu entorno um grupo de indivíduos que acreditaram nas suas capacidades para apontar o melhor caminho a seguir, e estes últimos o enxergam como um ser visionário e inspirador de valores fundamentais (WEBER, 1974).

De acordo com Santos (2003) o estudo da liderança carismática ainda envolve uma observação sistemática sobre os aspectos da dominação, por se tratar de um processo que

envolve a capacidade de algumas pessoas de obterem obediência as suas ordens e comandos. Nesse sentido, o líder procura formas de legitimar-se perante seus liderados como contrapartida de suas ações.

Partindo dessa análise, é importante levar em conta que a necessidade de um ambiente complexo e ambíguo de determinado contexto de mudança se faz premente para o surgimento da liderança carismática (AALTIO-MARJOSOLA; TAKALA, 2000). Assim, verifica-se que para Weber os líderes carismáticos emergem em momentos de crise e de maior pressão exercida sobre os indivíduos e organizações. Nessas circunstâncias, os atributos de personalidade e os comportamentos do líder parecem evidenciar-se aumentando a probabilidade de serem percebidos como carismáticos (WEBER, 1974).

Para Conger e Kanungo (1998) o carisma define o líder como alguém capaz de despertar emoções e inspirar pessoas. Nesse sentido, a liderança é compreendida como um processo que envolve a mudança dos membros da organização na direção proposta pelo líder. No modelo desenvolvido por esses autores, a liderança carismática é construída a partir dos seguintes aspectos: i) o carisma é visto como um fenômeno perfeitamente observável, tal como nos modelos tradicionais de liderança; e, ii) o carisma existe por meio de atribuições concedidas pelos liderados ao líder e isso ocorre a partir dos processos de influência.

Já o processo por meio do qual ocorre a implementação da liderança carismática se dá por três etapas distintas, que englobam uma série de comportamentos do líder em relação aos colaboradores. A primeira etapa caracteriza-se por uma análise do contexto externo e dos aspectos pessoais dos colaboradores. Aqui o líder inicialmente observa a situação onde vai atuar para identificar oportunidades a serem exploradas, bem como pontos de estrangulamento a serem resolvidos com vistas a construir uma nova visão de trabalho. Nessa fase o que constitui elemento diferencial entre líderes carismáticos e não carismático é o fato de os primeiros demonstrarem um nível elevado de competências para lidar com situações de adversidades e contingências e maior capacidade de análise diante das dificuldades latentes, de maneira a obter uma maior motivação e apoio às ideias e objetivos a alcançar (CONGER; KANUNGO, 1998; AALTIO-MARJOSOLA; TAKALA, 2000; GOMES; CRUZ, 2007).

A segunda etapa envolve a formulação dos objetivos pelos indivíduos dos grupos. O tipo de metas traçadas e a forma para atingi-las demonstra se o líder é ou não carismático. Isso porque quanto mais visionária e divergente for a proposta mais se identificará a presença do carisma (GOMES; CRUZ, 2007) e maior será a capacidade de se efetuar a mudança (AALTIO-MARJOSOLA; TAKALA, 2000). Essa noção sobre a ação do líder demonstra o

que Conger e Kanungo (1998) caracterizaram como construtor de significados, ou seja, o tipo de avaliação emitida pelos outros em relação aos desafios propostos e a maneira de alcançá-los. Também possui afinidade com a capacidade de comunicação e de transmissão de uma imagem pessoal de credibilidade e confiança (GOMES; CRUZ, 2007).

A terceira e última etapa contempla a fase em que o líder direciona sua atenção na forma como a missão pode ser concretizada. Toda preocupação está voltada para o desenvolvimento de um sentimento de otimismo e de coordenação que conduza ao alcance dos objetivos traçados. Nesse momento o líder pode lançar mão de seu exemplo, de sua imagem pessoal e de seu poder de influência como mecanismos para promover uma visão compartilhada por todos os membros do grupo ou da organização (CONGER; KANUNGO, 1998).

Contudo, os efeitos dessas ações só fazem sentido se incutirem nos liderados um grau de envolvimento com a visão do líder a ponto de levá-los a fazerem sacrifícios pessoais em prol de um ideal coletivo. Assim, tal como na liderança carismática, a liderança visionária busca a legitimação de uma identidade coletiva partilhada no seio dos grupos e da organização.

2.5.2 Da Liderança Visionária

A liderança visionária para Westley e Mintzberg (1989) é concebida como um fenômeno dinâmico, passível de influências externas, tais como aquelas advindas do mercado, que interagem no processo obrigando o líder a moldar sua atuação de acordo com esses imperativos e conforme suas habilidades pessoais. Sob essa perspectiva, o líder é visto como alguém que possui a capacidade de adaptar-se constantemente às pressões impostas pelo ambiente, usando sua capacidade mimética, que não é nata e sim aperfeiçoada pelo domínio da teoria da liderança visionária (SANTOS, 2003). Assim, a liderança decorre daquelas ações, comportamentos e situações que fornecem a uma organização sua visão e sua capacidade de traduzir essa visão em uma construção social da realidade (BENNIS; NANUS, 1985).

Vista dessa maneira, a liderança é compreendida como uma ferramenta essencial para toda a organização que busca o sucesso (AUBERT, 1991). Permite então ao líder, de acordo com Bennis e Nanus (1985) situar a estratégia organizacional em um espectro temporal entre o presente e o futuro. Essa capacidade coloca o líder como um ser superior, endeusado e deificado nas organizações e que procura reificar seus subordinados (AKTOUF, 1997). Entretanto, Santos (2003) advoga que para além das qualidades imbuídas aos líderes de

destaque, a visão decorre muito mais do privilégio de acesso a informações, do tempo livre para reflexão e do desenvolvimento de soluções alternativas para os problemas organizacionais, uma vez que todo o trabalho operacional está colocado para os níveis mais baixos na hierarquia.

Westley e Mintzberg (1989) propuseram uma tipologia dos líderes que vinculam suas ações pautadas nesse comportamento, conforme demonstra o quadro 2, a seguir:

Quadro 2- Tipologia de líderes visionários

Tipo	Característica Fundamental
Criador	Original nas ideias, criativo e inesperado nas realizações e resultados.
Proselitista	Alta capacidade para demonstrar vantagens futuras que os liderados terão se seguirem suas ideias.
Idealista	Sonha intensamente com a realização de um ideal, busca a perfeição, especula novas ideias e minimiza ou ignora as falhas e as contradições do real.
Bricoleur badameiro	– Possui uma capacidade para compilar invenções de outras pessoas criando a partir delas uma versão superior. Em virtude disso passa por um processo de aprendizagem constante.
Divinizador	Possui instintos claros e muita inspiração e por isso cria um sistema próprio para a realização do trabalho da organização.

Fonte: Baseado em Westley e Mintzberg (1989) e Santos (2003)

Verifica-se, na análise desses autores, que diversas são as tipologias assumidas pelos líderes visionários. Estes vão desde aquele que assume um perfil de realizador até aquele que conforme Aktouf (1997) é visto como um deus ou um mito. No impedimento de se firmar uma tipologia única para esses líderes, Santos (2003) argumenta que a grande vantagem do líder visionário é poder atualizar-se de acordo com as variações contextuais, levando-se em consideração o conhecimento dos vários aspectos de suas ações e atividades.

Essa habilidade de adaptar-se constantemente às pressões impostas pelo ambiente, aliada a capacidade de obter bons resultados, mesmo quando se encontram perante situações de crise e de grande concorrência externa e o fato de levarem seus liderados a direcionarem seus esforços para os interesses coletivos e não para os individuais são características comuns aos líderes visionários, carismáticos e transformacionais (BENNIS; NANUS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1998; GOMES; CRUZ, 2007). Como refere Rego (1998), esse novo movimento dos estudos em liderança se interessa pelo carisma e pela capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo ou da organização.

Por fim, a era da liderança carismática, visionária e transformacional possuem como tema básico a capacidade dos líderes de transformar o significado da visão organizacional em algo que tenha um sentido novo e mais forte e que aumente o comprometimento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais (HOUSE, 1977; BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1987).

Na sessão seguinte será apresentada a teoria da liderança transformacional e transacional que será o modelo de análise para a realização desse estudo.

2.5.3 Da liderança transacional e liderança transformacional

Muitos dos modelos tradicionais de liderança vistos anteriormente seguem as diretrizes típicas da orientação transacional em liderança. De maneira análoga, fica evidente em todas essas concepções que os líderes exibem certos tipos de comportamentos e esperam em contrapartida uma reação dos seguidores em relação aos objetivos e metas organizacionais. Este sistema de trocas entre as atitudes do líder e a reação de seus seguidores é o que Bass (1990) denominou de resposta contingente a determinada recompensa. Para ele, haveria uma troca de benefícios entre o esforço despendido e as recompensas recebidas pelo bom desempenho e o devido reconhecimento das realizações desses seguidores. Assim, um líder transacional enxerga essa relação líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder condicionado para receber uma recompensa que já conhece antecipadamente. É um tipo de comportamento com resposta reflexiva, onde há interesse consciente de ambas as partes (HOLLANDER, 1978, YUKL, 1989).

Assim, a *liderança transacional* refere-se ao processo de utilização de incentivos para influenciar os esforços dos seguidores, no qual o líder deve deixar claro aos seguidores o que deve ser realizado para obtenção da recompensa que pode ser na forma de prestígio ou dinheiro, para cada meta ou objetivo realizado. Complementando, para Burns (1978) e seus seguidores (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990) os líderes transacionais enfatizam sua capacidade de influência na garantia de atendimento das necessidades que os seguidores apresentam, a partir de uma lógica utilitarista onde a barganha ocorre entre a recompensa e a punição. Segundo os autores, não ocorre no modelo transacional uma preocupação com as demandas grupais ou com princípios moralmente definidos. Por essa razão, o modelo enfatiza o autointeresse em relação da troca orientada instrumentalmente.

O líder transacional baseia sua ação na legitimidade e autoridade que lhe é conferida em termos formais para o exercício do poder, representando práticas que ratificam as normas,

regras e padrões estabelecidos hierarquicamente e exigindo o cumprimento das tarefas previamente definidas. Não obstante, valoriza-se o alcance de objetivos e metas estabelecidas e a manutenção de um clima de concordância e apoio incondicional às ideias propostas pelo líder, podendo este lançar mão de punições e recompensas como estratégia para conseguir o comprometimento dos seguidores e para o controle dos comportamentos indesejáveis (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990; GOMES; CRUZ, 2007).

Burns (1978) relata que as características da liderança transacional estão relacionadas à visão tradicional de uma organização e de seus empregados, na qual o líder concentra todo o poder de decisão, e os subordinados apenas acatam as ordens. O autor esclarece que esse estilo de liderança não é ineficaz, mas sua eficácia está limitada ao contrato implícito entre os líderes e seus seguidores.

Por sua vez, o *modelo de liderança transformacional* envolve muito mais que o intercâmbio de experiências e influências entre líderes e liderados. Em vez disso, a liderança transformacional ocorre quando esses agentes interagem entre si de tal forma que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moral em decorrência dessa interação. Assim, o líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que é certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (DIAS, 2014), para promoverem mudanças nas atitudes dos membros e na sua capacidade de participar ativamente dos processos de mudanças pretendidos pela organização (YUKL, 1989).

Na literatura, a liderança transformacional tem sido descrita como um estilo no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus seguidores, considerando as diferenças individuais dos membros da equipe. Nesse tipo de liderança, o líder prefere interagir, procurar novas maneiras de trabalhar e buscar oportunidades em face ao risco (GALLON; ENSSLIN, 2008). Para Avolio e Bass (1991) os líderes transformacionais não apenas reagem às circunstâncias ambientais, mas tentam moldá-las.

Dessa forma, a concepção da liderança transformacional está baseada no carisma, incorporando fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes de maneira a inspirá-los e influenciá-los na realização de objetivos sustentados em valores e ideais. Assim o poder de liderança é exercido como base mútua para um propósito comum (BURNS, 1995). Em geral os líderes que assumem esse estilo são mais visionários, inspiradores e imbuídos de ideais e metas específicas capazes de provocar sentimentos intensos em seus seguidores, parecem ter habilidades de empatia altamente desenvolvidas, que os auxiliam em suas percepções sobre as

demais pessoas e sobre as necessidades de seus subordinados (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1990).

Neste caso, a preocupação não se atém aos benefícios e recompensas que se possa usufruir da relação entre líder-liderado e nem mesmo daquilo que se pode perder ou ganhar, pois a influência flui ao mesmo tempo nos dois sentidos e acaba por determinar um vínculo mais consistente em termos de trocas mais efetivas. Os propósitos, segundo Burns (1978) são estabelecer uma situação de influência mútua na qual o líder e seu seguidor estimulam um ao outro, pois há identificação com a causa a qual perseguem e assim se engajam em um ideal único percebido como de grande valor. Burns menciona sobre esse aspecto aquilo que ele denomina como liderança moral porque atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma visão organizacional firmemente estabelecida em escalas de necessidade e hierarquias de valor, que é por todos reconhecida e merecedora de confiança e apoio (BURNS, 1978; GOMES; CRUZ, 2007).

Ao inspirarem moralmente seus seguidores, os líderes transformacionais estimulam o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos e assim Bass e Avolio (1977:7) conectam definitivamente a eficácia da liderança ao desbloqueio do potencial motivacional do seguidor, ao afirmarem que “a liderança transformacional encoraja os demais tanto a se desenvolverem como a atingirem um desempenho que esteja além da expectativa padrão”. Dessa forma, diferentemente dos líderes transacionais, cujo foco está nas necessidades prementes, os líderes transformacionais fazem emergir necessidades latentes (DVIR, *et al.*, 2002; OREG; BERSON, 2011). Por isso, esse tipo de vínculo é reconhecidamente mais estimulante, uma vez que o significado do que se faz é de conhecimento e de consentimento tanto do líder como do seguidor (BERGAMINI, 2009).

Visto dessa forma, o líder transformacional conquista o respeito de seus liderados, inspira confiança e é visto como um exemplo a ser seguido. Este tipo de líder assume uma postura de desafiar seus seguidores a superar os próprios limites e a procurar soluções criativas para os problemas elevando o grau de compromisso destes com a visão, missão e valores organizacionais ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais (MARCHIORI *et al.*, 2010). Assim, a liderança transformacional envolve o desenvolvimento de uma relação mais estreita entre os líderes e seguidores, baseada na confiança e no compromisso com os resultados. Espera-se que os líderes tenham uma influência forte e positiva em níveis de identificação, motivação e realização de objetivos

(DIAS, 2014). Dos seguidores espera-se que sejam motivados a se capacitarem para irem além de seus próprios interesses de maneira a se sentirem realizados (TOURISH, 2008).

Além dos pontos levantados até aqui, Neto (2010) corrobora dizendo que os líderes transformacionais buscam ir além do instrumentalismo transacional e por isso se consideram agentes de mudança. Em geral, são designados a conduzirem programas de transformação organizacional, por sua capacidade de lidar com a resistência, de tomar decisões, de assumir riscos e confrontar a realidade. Além disso, enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado, de enfrentar a complexidade e a incerteza.

Um aspecto importante da teoria transformacional foi o de que o modelo veio a sofrer uma maior complexidade e foram propostas quatro dimensões para a liderança transformacional. São elas, a influência idealizada, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (AVOLIO; BASS, 1991; BASS, 1999). A dimensão *influência idealizada* foi apresentada originalmente por Bass (1985) e caracteriza o aspecto carismático. Entretanto, o termo foi diferenciado de carisma para definir melhor o conceito e diferenciá-lo do entendimento do senso comum e daquele proposto por Weber (1974) cujas bases carismáticas apoiam-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele.

Essa característica da liderança transformacional é aquela a partir da qual os líderes são admirados, respeitados e dignos de confiança, sendo vistos de maneira idealizada. Representa a capacidade de influenciar seguidores por meio de um ideal ou valores socialmente compartilhados (AVOLIO; BASS, 1991; BASS, 1999). Aqui ocorre a superação ou transcendência de interesses egoístas e a ascendência de comportamentos coletivamente orientados (do tipo, altruísmo, companheirismo, compartilhamento de ideais, virtude cívica, etc.), que superam o estágio mais alto da hierarquia das necessidades de Maslow (1970), que é o de autorrealização (BASS, 1999).

A próxima dimensão é a da *inspiração*, onde o líder deve ser capaz de despertar uma motivação inspiradora, sem a obrigatoriedade de identificação dos seguidores para com ele. É a capacidade do líder em fornecer um significado e desafio às atividades de trabalho, de modo a motivar e inspirar os integrantes do grupo. Nesse caso, o líder tende a ser descrito como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, que evidencia grande confiança quanto à possibilidade do grupo atingir suas necessidades de nível elevado (GOMES; CRUZ, 2007; BERGAMINI, 2009).

A terceira dimensão é a *estimulação intelectual*, que diz respeito à capacidade do líder em provocar a reflexão, em aflorar a capacidade argumentativa para fazer as pessoas irem além da própria visão das coisas, a questionar ideias já consagradas e reequacionar os problemas já existentes. O exercício desse recurso faz com que os liderados sejam inovadores e criativos no trabalho, de maneira a questionar os princípios adotados, reformular os problemas existentes e sugerir novas formas de se realizar as tarefas (AVOLIO; BASS, 1991; BASS, 1999; GOMES; CRUZ, 2007). No ambiente organizacional é comum colocar o *status quo* em dúvida, mesmo que ele ainda pareça funcionar convenientemente. Esse tipo de atitude por parte do líder transformacional pode fornecer subsídios sobre um comportamento favorável às mudanças indispensáveis à organização.

A última dimensão que se mostrou significativamente importante para a ação do líder transformacional é a *consideração individualizada*. Essa dimensão remete aos relacionamentos individuais dentro do grupo, onde o líder dá suporte e orienta seus seguidores de maneira individualizada a buscarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento (BASS, 1999). A partir desse tipo de predisposição do líder, ele está constantemente atento a cada um dos liderados com foco voltado especialmente às necessidades de realização pessoal e crescimento profissional procurando harmonizar esses aspectos com os objetivos organizacionais. Esse tipo de comportamento pode ser identificado quando o líder delega tarefas que geram oportunidades de crescimento desempenhando seu papel de conselheiro e orientador (AVOLIO; BASS, 1991; BASS, 1999; BERGAMINI, 2009).

Também foram propostas na evolução do modelo duas áreas ou fatores para a liderança transacional. A primeira diz respeito ao *reforço contingente*, significando a utilização de consequências positivas por parte do líder em face dos bons desempenhos do grupo (AVOLIO; BASS, 1991; BASS, 1999; GOMES; CRUZ, 2007). Percebe-se que as características dessa dimensão se assemelham a ações condicionantes, onde o líder reforça e recompensa a resposta comportamental do seguidor se esta estiver dentro dos padrões estabelecidos. Essa ação fica vinculada a um intercâmbio entre algo que o líder pode oferecer em contrapartida a um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais e valores (BASS, 1991) e pelo contrário, a proposta é justamente manter as coisas como estão, na forma em que foram estabelecidas.

O segundo fator apresentado no modelo para a liderança transacional se refere à *intervenção em crise*. Nela o líder somente entra em ação quando as coisas não correm bem ou se distanciam muito do planejado. As ações de correção ocorrem por meio da identificação

e antecipação dos desvios na execução das tarefas. Essa postura é denominada *intervenção em crise ativa*. Quando dizem respeito a uma postura mais reservada do líder, ocorre a intervenção em *crise passiva*. Nela o responsável só toma medidas de resolução de problemas quando os mesmos já ocorreram (BASS, 1991; GOMES; CRUZ, 2007). No contexto organizacional os efeitos dessas práticas são refletidos no baixo nível de predisposição a assumir riscos e de inovação por parte dos liderados, que receiam reações negativas de quem os coordena. Esse tipo de comportamento tende a apresentar os piores resultados em termos das dimensões da liderança transacional (GOMES; CRUZ, 2007; DIAS, 2014).

Por último o modelo apresenta a dimensão *laissez-faire* caracterizada pelo comportamento de ausência e evitamento do exercício da liderança. Nessa abordagem a liderança é vista como a ausência de eficácia na obtenção de resultados, principalmente pela falta de objetivos definidos, ao contrário daquilo que acontece nos estilos transformacional e transacional. Isso ocorre porque o responsável não assume qualquer plano de ação e adia a tomada de decisões importantes, negando suas responsabilidades e autoridade, ou seja, negando a liderança (BASS; AVOLIO, 1997). Neste estilo de liderança o líder evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados, abdicando deliberadamente da tomada de decisões que passam a ser assumidas pelos liderados (AVOLIO; BASS, 2004; DIAS, 2014).

Partindo-se da formulação dessas dimensões da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* os autores sugerem uma combinação das diversas facetas da liderança. Uma delas indica que quanto mais o líder escalona seu comportamento de intervenção em crise ativa, passando pelo reforço contingente, até as dimensões da liderança transformacional, melhor é o desempenho progressivo dos colaboradores e dos resultados finais. A outra combinação, de forma antagônica refere-se ao envolvimento total do líder na realização das tarefas e na busca de realização dos objetivos esperados, partindo do reforço contingente e indo em duas direções: aquela que discrimina decisores típicos da intervenção em crise passiva e aquela em que decisores mais ativos apresentam um comportamento mais progressivo (GOMES; CRUZ, 2007). Dessa forma, o estilo de liderança ótimo é aquele que apresenta baixas taxas de liderança transacional evoluindo até os comportamentos de liderança transformacional. O estilo deficitário seria aquele marcado por uma atitude inversa (AVOLIO; BASS, 1991; OREG; BERSON, 2011).

Essa combinação de comportamentos, Avolio e Bass (2004) chamou de resultados de liderança, ou comportamento de liderança, que são: *esforço extra*, onde o líder conduz os

liderados a fazerem mais que o esperado, ultrapassando as próprias expectativas; *eficácia*, que se refere ao modo como o líder valoriza as necessidades da organização com um todo, inclusive de cada indivíduo do grupo, produzindo elevados níveis de eficácia; e *satisfação*, que diz respeito à capacidade do líder em proporcionar um agradável clima no ambiente de trabalho e em conseguir um alto grau de satisfação dos liderados em relação ao seu estilo de gestão.

2.6 A influência da liderança nas reações individuais à mudança

Um dos fatores que recentes pesquisas têm demonstrado que influenciam as reações dos indivíduos, evidenciando sentimentos do tipo ansiedade, mecanismos de defesa e até mesmo obstruindo a capacidade de adaptação do indivíduo à mudança é o comportamento assumido pela liderança na condução do processo (OREG, BERSON, 2011; CHOI, 2011). Nesse sentido o surgimento da resistência depende também, da maneira com que as mudanças são gerenciadas, das lideranças envolvidas na condução do processo, do quanto os indivíduos percebem a mudança como positiva ou negativa e do quanto eles estão comprometidos com os propósitos da organização (OREG; VAKOLA, ARMENAKIS, 2011; AVEY; WERNING; LUTHANS, 2008; KRUGLANSKI *et al.*, 2007).

Em uma situação de mudança, de acordo com Almada e Borges (2015) existem possibilidades do surgimento da resistência ativa, manifestada por meio de comportamentos do tipo: redução do ritmo de trabalho, diminuição da qualidade do trabalho propositalmente e até mesmo a sabotagem deliberada. Por outro lado, alguns indivíduos podem cooperar se perceberem que a mudança pode ser benéfica para eles (OREG *et al.* 2011). Assim, a resistência pode assumir desde a aceitação entusiástica e incondicional até a resistência passiva, não sendo um processo estático, que pode no decorrer de sua implementação tramitar de um lado para outro. Isto porque para se defender e se proteger o indivíduo pode concordar com a mudança, mas não fazer nada para sua implementação, pode resistir ativamente, pode perceber boas oportunidades e temer não atender às expectativas inerentes aos novos padrões definidos pelas mudanças e pode até se manter neutro por não possuir uma opinião formada ou por vontade própria decidir não reagir ao processo de mudança iniciado ou implementado pela organização (MARQUES *et al.*, 2011; MARQUES, 2012).

Muitas organizações, segundo Van Dick, Ulrich e Tissington (2006) fracassam na condução de seus processos de mudanças porque o comportamento adotado por seus dirigentes está pautado em pressupostos tecnicistas desconsiderando a influência do fator

humano. Ao contrário das expectativas dos empregados, os líderes tendem a usar a coerção, a burocracia, o controle exacerbado para obter a adesão pretendida ao programa de mudança. Esse comportamento é típico do líder transacional, conforme anteriormente mencionado, em que, enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para objetivos, concentram-se no resultado da tarefa, na disciplina do funcionário e confiam exacerbadamente em recompensas e punições para influenciar o desempenho (DIAS, 2014), podendo assim produzir uma reação individual onde existam descrédito e rejeição parcial ou integral à mudança pretendida e uma falta de confiança e ressentimento com o gestor (CHOI, 2011).

Lambert e Hogan (2010) acrescentam que gestores do tipo transacionais que utilizam a coerção para obter a adesão à mudança diminuem consideravelmente o grau de satisfação no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva os membros da organização enxergam a mudança como uma ameaça para sua vida pessoal e profissional criando sentimentos de incerteza e ambiguidade (SEITJS; ROBERTS, 2011) que o faz perceber e reagir de forma desfavorável à implementação da mudança. Além disso, fatores como a falta de investimento em comunicação, treinamento e acompanhamento da mudança propriamente dita faz com os funcionários sintam que suas questões são ignoradas pela gerência e provocam um sentimento de desilusão com as mudanças pretendidas (LINES, 2005; MARQUES; BORGES; NEVES, 2015).

No estilo de liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para a orientação e acompanhamento do subordinado, para distribuição de recompensas com foco motivador, no sentido de se atingir metas e objetivos organizacionais (DIAS, 2014). Assim, no contexto de uma mudança os comportamentos típicos são: i) a recompensa contingente, que se refere a uma troca entre líderes e liderados, onde são oferecidas recompensas para o bom desempenho e ameaças para desempenhos ruins, onde o indivíduo pode optar em cooperar com a mudança e ser premiado com uma recompensa ou resistir (passiva ou ativamente) e ser ameaçado com um processo disciplinar, por exemplo, ii) a administração por exceção ativa, onde os líderes monitoram os erros e os possíveis biocotes e agem corrigindo esses casos para não se transformarem em resistências ativas ou passivas, e, iii, a administração por exceção passiva, onde os líderes só intervêm quando os procedimentos e normas não estão sendo cumpridos, ou seja, quando ocorre uma indiferença, apatia ou resistência passiva em relação ao processo de mudança. Nesse contexto, a seguinte hipótese é colocada:

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

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

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que no atual cenário dinâmico, complexo e ambíguo, são necessários líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Parece então, que podem se tornar os tipos ideais em situações onde é necessário o reestabelecimento do equilíbrio, mesmo que implique em uma passagem por períodos de transformação organizacional. Para Avolio e Bass (1991), Bass (1999) e Bergamini (2009) esse tipo de papel desempenhado pelo líder faz com que as pessoas percam o medo do desconhecido e deixem de se sentir ameaçadas por uma possível perda de identidade.

Segundo Neto (2010), os líderes transformacionais também se consideram agentes de mudança, pois são designados para conduzir a organização em processos de transformações. Isso porque eles têm condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade vigente. Espera-se que o líder transformacional tenha a habilidade de estimular e implementar mudanças a partir do carisma e de sua visão de futuro, bem como de sua capacidade de comunicar e de estimular as pessoas a adotar uma nova forma de ver as coisas. Essa postura do líder transformacional de ir além do instrumentalismo transacional (DIAS, 2014) pode colaborar no processo de mudança bem sucedido, conforme apresenta Choi (2011), uma vez que auxilia na confiança que as pessoas depositam na gestão e nos seus pares, na crença de que a organização vai dar conta da mudança, na participação ativa no trabalho, nas políticas de suporte à mudança, entre outros, culminando na abertura do indivíduo para novas experiências.

Bass e Avolio (1997) indicaram que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamento associados a quatro dimensões conforme já mencionado: 1) a influência idealizada, 2) a motivação inspiradora, 3) o estímulo intelectual e, 4) a consideração individualizada. Num processo de mudança a influência idealizada pode contribuir para uma reação de cooperação e apoio entusiástico, uma vez que o líder é um modelo para os seus seguidores, pois os incentiva a compartilhar visões e objetivos comuns, fornecendo uma visão clara do processo. Já a motivação inspiradora onde o líder busca expressar claramente a importância dos objetivos desejados comunicando o nível de expectativas em torno dos mesmos pode levar os indivíduos a reagir desde a cooperação e apoio entusiástico, passando pela cooperação moderada até a cooperação sob orientação da gerência. Tais reações também podem ocorrer com os comportamentos de estimulação intelectual, onde o líder desafia seus seguidores na busca de solução de problemas, bem como no comportamento de consideração individualizada, onde os líderes direcionam grande parte do tempo ensinando e treinando seus seguidores de maneira individualizada. Neste caso, a segunda hipótese da pesquisa é formulada:

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

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

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

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

Bass (1985) refere que os comportamentos de liderança em todas as suas facetas são processos distintos, mas que não são mutuamente excludentes. Nesse sentido, o mesmo líder pode assumir diferentes comportamentos em diferentes momentos e situações, ou seja, os líderes podem ser tanto transformacionais, transacionais e até mesmo, porém em níveis menores, ser *laissez-faire*. Corroborando, Nye (2009) afirma que os comportamentos de liderança não são mutuamente excludentes visto que alguns líderes podem utilizar todos os estilos em momentos e contextos diferentes. As investigações têm mostrado que tanto a liderança transacional quanto a transformacional são importantes e necessárias para uma liderança eficaz (CASTANHEIRA; COSTA, 2007).

Para Bass e Avolio (1997) os fatores que distinguem os líderes transformacionais é a capacidade em demonstrarem comportamentos que conduzem a mudanças positivas em termos de: i) estimular as pessoas a adotarem novas perspectivas sobre o trabalho, valorizando ideais e valores comuns a todos; ii) envolver todos na concretização da missão e da visão organizacional que se pretende consolidar; iii) promover comportamentos de comprometimento e eficácia no trabalho e, por último; iv) elevar a disponibilidade dos indivíduos em abdicarem de interesses meramente pessoais e fazerem sacrifícios quando se fizer necessário para o bem da coletividade. Assim, os líderes transformacionais buscam criar um ambiente organizacional que possibilita que a mudança dos valores dos liderados possa ocorrer, tornando-os mais conscientes do resultado da tarefa, para auxiliar no comprometimento com a visão e os objetivos da organização (YUKL, 2006).

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

Dessa forma, o perfil ótimo de liderança (*optimal profile*) seria aquele caracterizado por baixos níveis de *laissez-faire*, maior utilização do perfil transacional com direção ao reforço contingente e finalmente tendendo ao perfil transformacional, em todas as suas dimensões. Do lado oposto o perfil *suboptimal profile* seria aquele marcado por uma atitude inversa, ou seja, nele o líder praticamente não assume suas responsabilidades, não define estratégias, evidencia pouco ou nenhum comportamento transformacional (AVOLIO; BASS, 1991). Resumindo, o líder mais eficaz é aquele em que predomina comportamentos típicos da liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da gestão por exceção ativa. E o líder vai perdendo sua eficácia na medida em que se aproxima dos comportamentos de exceção passiva e *laissez-faire* (INOCENCIO, 2013).

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

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

De acordo com Bass e Avolio (1997) em geral o comportamento de liderança produz efeitos positivos nas capacidades e potencialidades dos seguidores, promovendo ainda um efeito em cascata, ou seja, desenvolvendo mais lideranças, porque são as atitudes do líder traduzidas em esforço extra, eficácia e satisfação. Para os autores o sucesso do líder que assume esse tipo de comportamento é medido não apenas pelos resultados que ele alcança, tais como o desempenho da unidade e da produtividade, mas também pelos seguidores que ele conseguiu transformar em líderes eficazes. Assim, o comportamento do líder é visto como determinante para a percepção de um desempenho positivo da liderança.

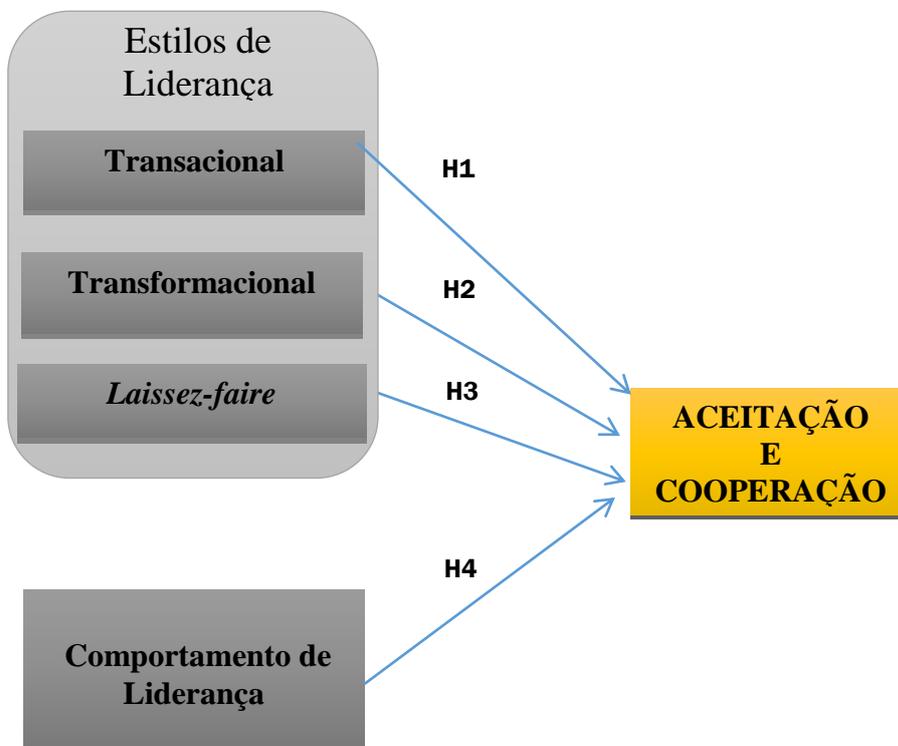
Em um contexto de mudança, os efeitos produzidos positivamente nas capacidades e potencialidades dos indivíduos, existe ainda a possibilidade do líder auxiliar no

desenvolvimento de novas lideranças, constituindo-se assim um efeito cascata, ou seja, a principal característica da liderança transformacional conforme se refere Avolio e Bass (2004: 28) que o “sucesso de um líder não se mensura somente pelos seus recursos e capacidades, mas também pelo modo como esse líder tem desenvolvido outros líderes transformacionais”.

A partir do exposto, apresenta-se o desenho da pesquisa na Figura 1:

Figura 1 - Modelo da Pesquisa aplicado no caso IFMG

Modelo de Aceitação e Apoio à Mudança Organizacional no IFMG



Fonte: dados da pesquisa

H1: O estilo de liderança transacional influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a mudança organizacional.

H2: O estilo de liderança transformacional influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança organizacional.

H3: O estilo de liderança *laissez-faire* influenciará negativamente a aceitação e a cooperação individual com a mudança organizacional.

H4: O comportamento de liderança influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança.

Por compreender que a resistência e a liderança são temáticas que precisam de melhor entendimento espera-se a partir dessa análise verificar se os estilos de liderança influenciam de forma positiva ou negativa a aceitação e cooperação individual com a mudança, bem como, verificar se o comportamento de liderança traduzido em esforço extra, eficácia e satisfação é capaz de influenciar de forma positiva a aceitação e cooperação com a mudança.

A seguir serão abordados os procedimentos metodológicos propostos para a realização dessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo contempla uma descrição do modelo de investigação quantitativo, bem como, a exposição das técnicas qualitativas utilizadas para a realização do trabalho empírico. Assim, nesta sessão serão apresentados os métodos que foram utilizados nesse estudo por meio das seguintes etapas: i) a caracterização da pesquisa, ii) população e amostra, iii) os procedimentos de coleta de dados iv) os instrumentos de pesquisa, v) as técnicas utilizadas para tratamento dos dados e, por fim uma síntese dos métodos utilizados na pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia utilizada para investigação nesse estudo foi centrada nas abordagens quantitativa e qualitativa cujo campo de estudo foi o IFMG. Essa instituição foi escolhida pelo fato de ter passado por um significativo processo de mudança que vai desde a sua criação até a definição de uma nova arquitetura organizacional para funcionamento de seu novo modelo de gestão. A abordagem quantitativa pressupõe uma caracterização objetiva, uma vez que utiliza critérios bem definidos em relação à amostragem e aos demais processos de análise de dados. Nesse sentido, alguns dos pontos mais importantes da investigação quantitativa é averiguar as hipóteses e utilizar técnicas estatísticas que contribuam para a melhor compreensão do problema de pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005). É também qualitativa utilizando-se da triangulação metodológica respaldada em Creswell (2007) que sugere uma complementação dos instrumentos de coleta e de tratamento de dados tais como o uso de questionário e de entrevistas.

Considerando os métodos propostos por Cooper e Shindler (1995), por Matar (2001) e Gil (2001) que descreveram várias formas de se classificar uma pesquisa, esta será *quanto aos objetivos*, caracterizada como uma pesquisa de natureza explicativa e descritiva. A pesquisa descritiva objetiva observar, registrar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca evidenciar as características de determinada população ou fenômeno, definir sua natureza procurando estabelecer correlações entre variáveis e servir de base para compreender os fenômenos que descreve (COOPER; SHINDLER, 1995; MATAR 2001; CERVO; BERVIAN, 1983).

Já a pesquisa explicativa é apropriada quando se pretende tornar algo inteligível, esclarecendo os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos (COOPER; SHINDLER, 1995; MATAR 2001; GIL, 2001). Assim, essa pesquisa é descritiva, pois procura descrever o comportamento dos fenômenos, ou seja, o comportamento de aceitação ou rejeição dos servidores às mudanças organizacionais e também é explicativa visto que objetiva compreender se o estilo e o desempenho de liderança podem influenciar essas reações. Segundo o direcionamento de Severino (2007) a pesquisa explicativa é a maneira mais adequada para registrar, analisar fenômenos e identificar suas causas quando se pretende utilizar os meios quantitativos ou qualitativos.

Em relação à *dimensão tempo*, esta pesquisa foi realizada como *cross-sectorial*, ou seja, ocasional única, pois as informações foram obtidas somente uma vez no tempo. *Quanto aos meios de investigação*, utilizaram-se dados primários por meio da pesquisa de campo e secundários obtidos através de pesquisa documental.

3.2 População e Amostra

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

Com a consolidação do IFMG foi criado um modelo próprio de gestão para a execução das ações administrativas e dos recursos orçamentários com a transferência de atividades para a reitoria implicando na remoção de alguns servidores e realocação de outros em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, foram selecionados para compor a população os servidores técnicos administrativos que atuavam nos setores de compras e licitação, finanças, contabilidade, tecnologia da informação e gestão de pessoas totalizando 66 indivíduos. A escolha apenas dos servidores lotados nessas áreas também se justificou pelo fato das atividades fins – ensino, pesquisa e extensão – não terem sofrido diretamente os impactos das transformações oriundas da implementação no instituto de um novo modelo de gestão. Isso porque as atividades finalísticas permaneceram nos *campus* que originaram o IFMG.

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

Para a realização da pesquisa o cálculo da amostra foi realizado utilizando-se a fórmula de Barnett (1991), onde o tamanho da amostra da pesquisa calculado foi de no mínimo 55 indivíduos, considerando que:

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

Sendo que:

N= Total Populacional (66)

PQ= Variabilidade populacional (0,21)

d= Margem de erro amostral (6%)

α = Nível de significância 5%

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

Para confirmação dos dados e também face ao número populacional reduzido, foi realizado o cálculo da análise de poder para confirmar a amostra mínima para testar as hipóteses. A análise de poder (*power analysis*) é um teste que visa minimizar o erro estatístico (α), relacionando diretamente o tamanho da amostra e o tamanho do efeito esperado. Assim, utilizando-se o software *G-Power*® versão 3.1, atribuindo-se um *power* de 85% e considerando um *effect size* de 0,25, para um erro de 5% e 4 preditores (ou seja, três estilos de liderança e mais os comportamentos de liderança) o tamanho mínimo representativo para testar as hipóteses seria de 54 indivíduos. Foram obtidos 57 questionários válidos, ultrapassando assim o mínimo necessário em todos os cálculos de amostra realizados – Barnett (1991) e análise de poder.

Para fins de amostra qualitativa são sujeitos da presente pesquisa os servidores técnicos administrativos dos *campi* que deram origem ao IFMG onde foram vivenciadas

mudanças administrativas refletidas nos processos gerenciais da instituição. Também foram incluídos na amostra servidores docentes ou técnicos administrativos, ocupantes de cargos de gestão, que participaram diretamente do processo de criação do IFMG e direta ou indiretamente da formulação do modelo de gestão, objetivando com isso compreender melhor o caso em análise.

O melhor entendimento das mudanças ocorridas no Instituto Federal de Minas Gerais pode ser evidenciado no confronto estabelecido pela análise de documentos públicos sobreposta à análise crítica dos depoimentos prestados por servidores participantes do processo de criação do IFMG, com a análise das respostas dos questionários *online* apresentados na análise de resultados dessa tese.

3.3 Método de Pesquisa

O método utilizado foi o estudo de caso realizado no Instituto Federal de Minas Gerais. Este método foi escolhido com o objetivo de se conhecer e compreender o fenômeno estudado, por meio de um intensivo exame, tanto em amplitude como em profundidade, do contexto estudado (YIN, 2005).

Em termos conceituais é um método de pesquisa empírica que procura investigar fenômenos contendo características idiossincráticas iniciais cujas unidades de análise e observação limitam-se a um contexto específico (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Deve ser preferido dentre as outras técnicas de investigação quando se pretende gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados, tais como intervenções e processos de mudança (MINAYO, 2006) como é o caso do processo de criação do Instituto Federal de Minas Gerais com estruturação do seu modelo de gestão.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma metodologia particularmente apropriada para determinados tipos de problema, como aqueles em que a pesquisa e a teoria estão em estágio de formação ou aqueles baseados na prática, quando a experiência dos atores é importante. O mesmo autor apresenta três justificativas para o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa: i) a possibilidade de estudar sistemas de informação no ambiente natural e de gerar teorias a partir de práticas; ii) compreender a natureza e a complexidade dos fenômenos pesquisados e, iii) a possibilidade de pesquisar uma área em que poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Assim, o estudo de caso é considerado relevante quando o objeto em estudo é analisado profundamente e aumenta-se a complexidade do exame à medida que se aprofunda no tema (TRIVIÑOS, 1987). Para Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica presente dentro de cenários particulares, pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar ou gerar uma teoria. É uma técnica indicada quando se pretende explorar novas áreas do conhecimento, como em estudos de casos exploratórios ou ainda para avaliar intervenções em sujeitos ou organizações e vem se tornando cada vez mais frequentes como metodologia de pesquisa utilizada em trabalhos científicos (JÓIA, 2004).

Nesse sentido, este tipo de estudo oferece ao pesquisador a oportunidade de desvelar questões inesperadas e reorientar seu estudo a partir de tais descobertas. Além disso, o estudo de caso valoriza a realidade vivenciada, pois, “é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

3.4 Coleta de Dados

Para o levantamento das informações qualitativas, buscou-se entrevistar servidores técnicos administrativos que participaram direta ou indiretamente do processo de transformação dos antigos CEFET's de Bambuí e Ouro Preto, da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, e das UNED's de Congonhas e Formiga no IFMG e também servidores docentes ou técnicos administrativos ocupantes de cargos de direção, conforme já exposto. A partir da primeira entrevista previamente agendada pela pesquisadora, a amostra foi sendo construída no decorrer da pesquisa, por meio da técnica de saturação como guia para convidar as pessoas seguintes a serem ouvidas. À medida que os depoentes eram entrevistados, eles indicavam outros participantes, da mesma ou das demais instituições objetos do estudo, que também tiveram atuação no processo de criação do IFMG e da estruturação ou participação na execução do novo modelo de gestão, até atingir o ponto de saturação da amostragem para construção do estudo de caso. O encerramento da coleta de dados ocorreu no momento em que se percebeu que novas entrevistas não estavam contribuindo significativamente para ampliar a compreensão do assunto.

Assim, foram entrevistados servidores lotados na reitoria, no *campus* de Bambuí, no *campus* de Ouro Preto, no *campus* de São João Evangelista, no *campus* de Formiga e no

campus de Congonhas que participaram do processo de mudança: criação do IFMG e estruturação do novo modelo de gestão, conforme mencionado. As entrevistas presenciais aconteceram na reitoria localizada no bairro Buritis na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais. Já as entrevistas *on line* com os depoentes lotados nos *campi*, mais distantes da capital mineira, que não tinham disponibilidade para a entrevista presencial ocorreram com a utilização do software *Skype*® da Microsoft que possibilita comunicações de voz e vídeo via internet.

A ideia inicial foi ouvir uma amostragem que representasse as visões de vários servidores que fizeram parte das atividades de integração dos setores envolvidos nas mudanças administrativas refletidas nos processos gerenciais. Assim foram entrevistados cinco servidores com cargos de gestão que participaram da condução do processo de criação do IFMG e da estruturação do modelo de gestão e dez servidores sem cargo de direção, apenas técnicos administrativos que atuavam/atuam nos setores que sofreram os impactos das mudanças empreendidas oriundas da transformação em IFMG.

A coleta dos dados foi realizada por meio das entrevistas e ocorreu entre os meses de julho a outubro de 2014. O processo de entrevistas envolveu pessoas desde a alta administração, entre eles o reitor que está no cargo desde a criação do IFMG, até servidores de nível operacional para que houvesse informações suficientes para a descrição do caso e também para a confirmação das hipóteses. No total foram entrevistadas 15 pessoas com duração média de 45min cada encontro, sendo 10 entrevistas presenciais e 5 *on line* via *Skype*®. Na tabela 1 a seguir estão relacionados os grupos de pessoas que foram selecionados e ouvidos de acordo com a função/cargo e a autarquia de origem.

Tabela 1 - Estratificação da amostra por categoria de servidores entrevistadas

Categorias/ Origem	Amostra				
	Bambuú	Congonhas	Formiga	Ouro Preto	São João Evangelista
Reitor				1	
Pró-Reitor					1
Diretor de <i>campi</i>		1	1		
Assessor				1	
Coordenador	1				
Técnico Administrativo	2	2	1	2	2
Subtotal	3	3	2	4	3
Total Geral	15				

Fonte: Dados de pesquisa

As entrevistas foram previamente agendadas por *e-mail* ou por telefone conforme a disponibilidade de agenda dos entrevistados e reagendadas quando solicitadas. Segundo Yin (2005), as entrevistas representam uma das fontes mais importantes de dados para o estudo de caso. As entrevistas foram gravadas e assegurado aos entrevistados o anonimato e a garantia da utilização das informações somente para fins científicos.

Visando facilitar a coleta de dados, a condução dos depoimentos foi realizada por duas pesquisadoras com interesse no tema. Como afirma Delgado (2003), a presença de dois pesquisadores facilita a condução dos depoimentos, pois enquanto um conduz a entrevista, o outro auxilia nas questões técnicas relativas à gravação e ao registro das informações mais significativas a serem exploradas posteriormente na análise do depoimento. O baixo índice de problemas técnicos e o número de informações adicionais coletadas dos informantes confirmaram esta ponderação.

Na coleta dos dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. De acordo com Minayo (2006, p.191), o roteiro para esse tipo de entrevista serve para direcionar a interlocução e deve ser “construído de modo que permita flexibilidade nas conversas e a absorção de novos temas e questões interpostas pelo interlocutor, constitutivas de sua estrutura de relevância”. Ainda de acordo com a autora o roteiro de entrevista, constantes no APENDICE A e B deve conter apenas alguns itens indispensáveis para a condução das entrevistas, deixando espaço para a abertura, a ampliação e o aprofundamento da comunicação. O instrumento de coleta foi estruturado com perguntas destinadas a encorajar os atores organizacionais a narrarem suas experiências e participação nas atividades de integração das escolas técnicas federais no Instituto Federal de Minas Gerais e da definição de uma nova arquitetura organizacional para funcionamento de seu novo modelo de gestão. Também foram coletados dados qualitativos por meio de análise documental, utilizando-se principalmente documentos públicos tal como a lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG- PDI 2014 - 2018, o Estatuto do IFMG e o Manual de Gestão Interna do IFMG, ambos aprovados pelo Conselho Superior da instituição em 2009 e documentos disponíveis no *site* do Ministério da Educação e Cultura - MEC.

Para a coleta de dados quantitativos foi utilizado o questionário autoaplicável, constantes nos anexos 1, 2 e 3, de forma eletrônica, com questões fechadas. Para garantir o anonimato dos respondentes foi criada uma forma de controle que permitisse que os respondentes não fossem identificados. O questionário foi enviado aos respondentes por meio

eletrônico – *e-mail*, via *link* específico criado por meio do aplicativo do Google Form®, diretamente pelo setor de comunicação do instituto para a população alvo. O período inicial em que o questionário ficou disponibilizado foi de quinze dias. Não obtendo o número de respostas satisfatórias, novo envio foi realizado e novamente mais dois prazos consecutivos de quinze dias foram necessários para que fosse possível obter uma amostra significativa para a análise. Nessa nova reabertura de prazo foi necessário enviar *e-mail* diretamente aos gestores do IFMG com o *link* do questionário solicitando a disseminação da pesquisa e o apoio dos servidores, público alvo, na resposta à pesquisa.

Na estruturação dos questionários uma regra foi criada de maneira que para finalizá-lo o respondente não poderia deixar nenhuma questão sem resposta e não poderia responder o questionário mais de uma vez, garantindo assim a inexistência de duplicidade de respondentes e a não ocorrência de dados ausentes, o que poderia prejudicar a qualidade da amostra. Assim, foi estruturado utilizando o *Google Docs* um questionário contendo três partes.

A primeira parte contida do questionário sobre estilos de liderança (anexo1), onde se utilizou o *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* - Questionário Multifatorial de Liderança originalmente desenvolvido por Bass e Avolio (1990) na versão de © Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, utilização sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP – Porto em Julho de 2007 (<http://terrear.blogspot.com.br/2007/11/questionario-multifactorial-de-liderana.html> acesso em 30 de março de 2014). A segunda parte (anexo 2) composta pela Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Mudança, desenvolvido e validado por Marques, Chaves e Dias (2005) e revalidado por Marques, Borges e Morais (2011) e Marques e Borges (2012) que avalia o grau de resistência e aceitação dos pesquisados em relação à implantação de mudança. E a terceira e última parte (anexo 3) que contempla os dados pessoais e funcionais dos servidores. Na sessão seguinte esses instrumentos de pesquisa são descritos.

3.5 Instrumentos de Pesquisa

3.5.1 *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*

O primeiro questionário utilizado na pesquisa foi o *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* - Questionário Multifatorial de Liderança de Bernard M. Bass e Bruce

J. Avolio (1995). É um instrumento validado tanto conceitual quanto empiricamente, que se destina a identificar o estilo de liderança transacional, o transformacional e o *laissez-faire* dos líderes e identifica a relação entre os estilos de liderança, a eficácia e a motivação nas unidades de trabalho, ou seja, o desempenho da liderança (EAGLY, JOHANNESSEN-SHIMIDT; ENGEN, 2003; OSHAGBENI; OCHOLI, 2006; PURVANOVA; BONO, 2009; OREG; BERSON, 2011). Para seus desenvolvedores, a confiabilidade do MLQ para cada fator de liderança é de faixas de 0,74-0,91. Além disso, o instrumento tem sido utilizado para estudar o comportamento de líderes em vários níveis da organização e pode ser aplicado de maneira individual ou em grupo (AVOLIO; BASS, 2004).

Nesta pesquisa foi utilizada a versão MLQ 5X *Short* que é composta de 45 itens que definem os estilos de liderança. Esses itens estão relacionados a três escalas: i) a *transformacional*, composta por quatro subescalas; ii) a *transacional*, composta por três subescala e, a iii) *laissez-faire*, composta de uma subescala. Além dessas escalas e subescalas o MLQ é composto também pela escala *comportamento ou resultado de liderança* com três subescalas que permitem em sua aplicação que os seguidores identifiquem como eles veem seus líderes e quando aplicado somente aos líderes demonstram como eles entendem que seus seguidores o veem (AVOLIO; BASS, 2004; PURVANOVA; BONO, 2009). O quadro 3 apresenta as características de cada uma das subescalas do questionário:

Quadro 3 – Características das escalas e subescalas do MLQ

Escalas e subescalas	Características do Estilo de Liderança
Transformacional	
Influência idealizada (atributos e comportamentos)	Estabelecem sentido de visão e missão para os objetivos organizacionais e são respeitados e admirados pelas suas ações. Em geral transmitem confiança e possuem princípios e valores. São vistos como heróis.
Motivação inspiracional	Comunicam altas expectativas aos seguidores. Fornecem sentido e desafio ao seguidor e expõe os objetivos a serem alcançados estimulando o trabalho em equipe.
Estimulação intelectual	Estimula os seguidores a terem novas perspectivas, a serem criativos e a repensar os métodos utilizados para solução de problemas. Não utilizam represálias quando ocorrem erros.
Consideração individual	Concentram-se no desenvolvimento e na orientação dos seguidores e ligam as necessidades individuais com as da organização.
Transacional	
Recompensa eventual	Fornece recompensas sempre que o desempenho dos servidores for satisfatório. Deixam claro quem são os responsáveis por atingir metas estabelecidas e expressam satisfação quando essas metas são atendidas.

Gerência ativa por exceção	Está atento aos erros e aos desvios no desempenho desejado. Tomam ações corretivas rapidamente, especificam as normas para o cumprimento das tarefas e podem punir os seguidores caso o resultado não seja o esperado.
Gerência passiva por exceção	Procuram desvios no desempenho desejado e espera até os problemas serem graves para intervir. Esse tipo de comportamento em geral tem impacto negativo sobre os colaboradores.
<i>Laissez-faire</i>	
Ausência de Liderança	Suprimem sua responsabilidade de liderança. Ausentam-se e possuem envolvimento nulo mesmo em momentos críticos.
Comportamento de Liderança - Resultado de Liderança	
Esforço Extra	Fazem com que os seguidores cumpram além do esperado, aumentando o desejo de sucesso nos liderados.
Eficácia	São eficazes em representar a equipe junto a níveis superiores, no atendimento das necessidades organizacionais e das necessidades individuais relacionadas ao trabalho.
Satisfação	Utilizam métodos satisfatórios de liderança para com os seguidores.

Fonte: Adaptado de Eagly, Johannessen-Schmidt e Engen (2003) e Avolio e Bass (2004).

O quadro 3 resume as características das escalas e subescalas do MLQ. Cada item está estruturado em uma escala que variam de nunca, correspondente a 0 ponto; raramente, correspondente a 1 ponto; às vezes, correspondente a 2 pontos; frequentemente, correspondente a 3 pontos; e sempre, correspondente a 4 pontos.

O MLQ possui duas partes uma de autopreenchimento onde o próprio líder responde as afirmações considerando aquela que se adéqua melhor ao seu desempenho e outra onde os subordinados respondem sobre a sua percepção em relação ao estilo de liderança adotado pelo seu líder. Nessa pesquisa foi utilizada a parte que considera a percepção dos liderados conforme ANEXO 1.

3.5.2 Escala de Medida de Cooperação e Resistência a Mudança Organizacional

A escala de medida de cooperação e resistência à mudança organizacional foi aprimorada e revalidada por Marques, Borges e Morais (2011) e Borges e Marques (2011) em uma pesquisa sobre resistência à mudança na implantação da avaliação de desempenho no governo do estado de Minas Gerais. Essa escala foi adaptada do Inventário de Medida da Cooperação e Resistência à Mudança elaborada por Marques, Chaves e Dias (2005). A opção

em utilizar essa escala está centrada em sua capacidade de diagnosticar desde o apoio e aceitação individual até níveis de resistência à mudança, além de contemplar fatores situacionais e individuais e ser segundo os criadores o único instrumento, embora não concluído, disponível para essa finalidade e que ainda possui a vantagem de ter sido criado e adaptado para a realidade brasileira (BORGES; MARQUES, 2012). Face a essas colocações, no contexto estudado é possível que esse instrumento colabore para o entendimento da influência da atuação da liderança nas reações individuais à mudança.

Cabe ainda ressaltar que a escala de medida da cooperação e resistência à mudança organizacional foi validada utilizando-se o método PLS (*Partial Least Squares*)¹, para testar as hipóteses e verificar a relação entre as variáveis, na medida em que considera o erro de estimação (CHIN, 1998a), somado ao método *bootstrap* de reamostragem, para determinar o nível de significância dos caminhos (*paths*) hipotetizados no modelo proposto. Feito isto, as relações entre as variáveis e destas com os construtos foram estabelecidas e os *paths* verificados, o que permitiu a validação da Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Mudança Organizacional, instrumento este que serviu de fundamento para o modelo de pesquisa e para a segunda parte do questionário aplicado aos servidores técnicos administrativos do IFMG.

O ANEXO 2 apresenta a Escala de Medida da Cooperação e Resistência à Mudança Organizacional (BORGES; MARQUES, 2012) já adaptada para a realidade desta pesquisa. O instrumento está estruturado em seis variáveis, a saber: aceitação e apoio individual à mudança; ameaça ao convívio social, decisão prévia, resistência do grupo, consistência percebida e experiência anterior com a mudança. Para esta pesquisa as questões são construídas por meio de escala tipo *Likert* de 5 pontos, tratadas como intervalares, variando de discordo totalmente (1) que representa a resistência, até concordo totalmente (5) pontos, que representa aceitação e cooperação. Os itens são numerados de 1 a 21, sendo cada um correspondente a um item que, unido a outros itens, forma a variável relacionada.

O quadro 4 demonstra a operacionalização da escala com cada uma das variáveis do instrumento, sua definição e os critérios de análise:

Quadro 4– Operacionalização da escala de medida da cooperação e resistência à mudança

Variável	Definição
Aceitação e Cooperação	Mede o grau de aceitação e de cooperação do pesquisado

¹ Para analisar o modelo de mensuração da escala foi utilizado o software SmartPlus versão 2.0M3

	em relação ao processo de implantação da mudança.
Ameaça ao convívio social	Mede o grau em que o indivíduo julga que seu convívio social no local de trabalho pode ser prejudicado pela implantação da mudança.
Decisão Prévia	Avalia até que ponto o pesquisado se sente suficientemente informado e convencido para decidir e apoiar a mudança.
Consistência Percebida	Mede o grau de consistência percebida pelo pesquisado sobre a metodologia e a forma como a mudança foi concebida
Resistência do Grupo	Mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo para que ele não inove seus métodos de trabalho e não altere seu padrão de desempenho.
Experiência anterior com mudança	Mede o grau de experiências malsucedidas com mudanças vividas ou observadas pelo pesquisado, na instituição em que trabalha atualmente ou em que trabalhou.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Marques; Borges e Morais (2011) e Marques e Borges (2012).

Nesse sentido, a versão final do questionário é composta por 19 questões, correspondentes às variáveis que constituem o modelo proposto para a pesquisa (Figura 1). Destaca-se que duas questões foram retiradas do questionário aplicado, pois não foram adequadas para as análises propostas. Assim a distribuição das questões com relação às respectivas variáveis ficou determinada da seguinte maneira, conforme apresentado no quadro 5:

Quadro 5 – Relação das questões da Escala de Medida da Cooperação e Resistência à Mudança com as variáveis

Questão	Variável	Conteúdo da Questão
Q 01	Aceitação e apoio individual à mudança	Você apoiou ativamente a implantação do IFMG?
Q 05		Apesar de não ter participado ativamente do processo de criação do IFMG, você considera que ela foi boa para os servidores e para a instituição?
Q 17		Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pela criação do IFMG?
Q 20		Você aceitou as novas regras da criação do IFMG sem se opor, porque acreditou que elas seriam boas para as instituições envolvidas?
Q 03	Decisão Prévia	Às vezes você apoiou a criação do IFMG, outras vezes não.
Q 07		Você considerou alguns aspectos da criação do IFMG aceitáveis, enquanto outros aspectos foram considerados inaceitáveis.

Q 14		Você ainda não conseguiu concluir se a criação do IFMG foi boa ou ruim para as instituições.
Q 02	Convivência Social	Você teve medo de que os servidores de que você gostava saíssem de seu setor de trabalho com a criação do IFMG?
Q 08		Você teve medo de que os funcionários contratados que você gostava tivessem seus contratos encerrados com a criação do IFMG?
Q 18		Por causa da criação do IFMG você teve medo de ter que trabalhar com pessoas que você não gostava?
Q 11	Consistência Organizacional	Na verdade, você acha que a criação do IFMG serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar os resultados da instituição?
Q 15		Você acredita que os servidores que participaram das decisões sobre a criação do IFMG são os mais indicados para a tarefa?
Q 19		Você acredita que os servidores da instituição que participaram das decisões sobre a criação do IFMG não tinham conhecimento suficiente para realizarem essa tarefa?
Q 06	Resistência do Grupo	Durante a criação do IFMG seus colegas de trabalho te pressionaram para continuar realizando seu trabalho da maneira antiga?
Q 09		Você resistiu à criação do IFMG porque seus colegas de trabalho julgaram que essa mudança seria ruim?
Q 13		Seus colegas de trabalho te criticavam quando você tentava fazer seu trabalho de forma diferente?
Q 04	Experiência Anterior	Você acreditava que a criação do IFMG seria malsucedida porque todas as mudanças anteriores foram malsucedidas?
Q 10		Você acredita que as primeiras experiências com a criação do IFMG foram ruins prejudicando os demais processos de mudanças na instituição?
Q 16		Você acredita que a criação do IFMG é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior?

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de Marques e Borges (2012)

A terceira e última parte do instrumento de pesquisa é composta por perguntas referentes a dados pessoais e funcionais dos respondentes como, por exemplo, sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade e remuneração. Há ainda um espaço aberto para qualquer comentário do respondente a respeito da organização pesquisada ou de sua vida profissional, conforme ANEXO 3.

3.6 Análise dos Dados

Na condução das análises de dados desta pesquisa, os dados primários quantitativos coletados foram tratados utilizando-se o *Software Statistical Package For The Social Science* – SPSS, versão 17.0. Com o auxílio desse *software* buscou-se a elaboração de uma base de

dados que auxiliou na compreensão quantitativa da percepção dos liderados sobre a atuação do líder e sua relação com a intenção de resistir ou cooperar com a mudança organizacional. Com o intuito de atender aos objetivos deste estudo foi utilizada a perspectiva de Hair *et al.* (2005) para a análise quantitativa, onde várias etapas foram construídas.

Para os dados demográficos elaborou-se a estatística descritiva dos dados pessoais e profissionais dos respondentes e também das variáveis envolvidas no modelo visando compreender o comportamento dessas variáveis no que se refere a medidas de tendência central e de variabilidade. Para isso foram utilizadas a média e o desvio padrão de cada variável (ANDERSON *et al.*, 2011; DIAS, 2014).

Em relação aos dados quantitativos, primeiramente foi necessário analisá-los, de forma a verificar aqueles extremos e os ausentes, de maneira a garantir a precisão e a confiabilidade deles para não prejudicar as etapas posteriores. Em seguida, foi realizada a avaliação dos pressupostos necessários e uma análise multivariada de dados com o uso do SPSS, conforme mencionado. Assim, procedeu-se com a análise de correlação, que é um pressuposto para a regressão, para apresentar o mapa de correlação de PEARSON que quantifica a força da associação entre duas variáveis. O coeficiente de correlação é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Os valores estabelecidos para esse coeficiente variam entre +1 que indica uma relação linear positiva e, -1 que indica uma relação linear perfeita, entretanto, negativa. Segundo Anderson *et al.* (2011) quanto mais próximo esses valores estiverem de +1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as variáveis. Antes de se realizar a análise de correlação, foi feito um gráfico de dispersão (*Scatterplot*) para a verificação do comportamento das variáveis (FIELD, 2009).

Com o objetivo de analisar a influência do estilo de atuação na intenção dos servidores de resistir ou aceitar a mudança ocorrida no IFMG fez-se a regressão múltipla que é um método estatístico de previsão de valores de uma ou mais variáveis de resposta (dependentes) por meio de um conjunto de variáveis explicativas (independentes). Segundo Anderson *et al.* (2011) a análise de regressão possibilitou determinar como ou em que grau estas variáveis possuem relação entre si. Nessa etapa foi possível verificar a influência das variáveis independentes (*estilos de liderança e comportamento de liderança*) na variável dependente (*aceitação e apoio à mudança*).

E por fim, para a análise quantitativa foi apurado o coeficiente de determinação (r^2) que é o coeficiente que determina a variação explicada e a variação total para todas as

variáveis independentes (FIELD, 2009). Esse coeficiente deve ser interpretado como a proporção da variação total que é explicada (ANDERSON *et al.*, 2011).

A análise dos dados coletados qualitativamente foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo temática, seguindo as orientações de Bardin (1977) e Minayo (2006). Conforme Minayo (2006), a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos a fim de atingir uma interpretação mais profunda do fenômeno, ultrapassando o alcance meramente descritivo do conteúdo manifesto da mensagem. Nesse sentido, a análise de conteúdo buscou relacionar as “estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados” (MINAYO, 2006, p.308). Bardin (1977) define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Entre os diversos tipos de análise de conteúdo, a modalidade análise temática apresenta-se como uma ferramenta que associa o tema a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Realizar uma análise temática por sua vez consiste em descobrir os núcleos de sentido que constituem uma comunicação e que tenham um significado com relação ao objeto analisado. Para Minayo (2006), a noção de tema consiste na afirmação a respeito de determinado assunto, comportando um feixe de relações que pode ser graficamente apresentada por meio de uma palavra, uma frase, um resumo (MINAYO, 2006). De acordo com Bardin (1977), “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. “O tema, enquanto unidade de registro se configura numa regra de recorte (do sentido e não da forma)” e é utilizado para “estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.” (p.106). Assim foi feita a análise de conteúdo temática considerando as variáveis propostas no modelo de pesquisa. Operacionalmente, a análise dos dados coletados foi realizada em três etapas conforme descritas por Bardin (1977) e Minayo (2006):

1ª) Pré-análise – onde foi feita a ordenação dos dados após a transcrição na íntegra das entrevistas. Em seguida, procedeu-se à leitura flutuante e exaustiva do material buscando a apreensão de seu conteúdo e o desvelar de “mensagens implícitas, dimensões contraditórias e temas sistematicamente silenciados” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 48). Adiante foi realizada a

organização do material com a constituição do *Corpus*, respeitando-se as normas de validade qualitativa que se refere à exaustividade (deve contemplar todos os aspectos levantados no roteiro), representatividade (que contenha as características essenciais do universo pretendido), homogeneidade (que seja fiel aos critérios de escolha quanto aos temas tratados) e pertinência (que os documentos sejam adequados para dar respostas aos objetivos do trabalho) para determinar as unidades de registro, a unidade de contexto, os recortes e a forma de categorização (MINAYO, 2006).

2ª) Exploração do material – consistiu em procedimentos de codificação para a transformação dos dados brutos. A exploração do material foi uma operação classificatória para identificar os núcleos de compreensão do texto. “Para isso o investigador buscou encontrar as categorias que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala foi organizado” (MINAYO, 2006, p.317). Inicialmente, o texto foi recortado em unidades de registro e, posteriormente, foi realizada a classificação dos dados e a agregação dos mesmos.

3ª) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – As categorias foram interpretadas e discutidas com base no referencial teórico. De acordo com Triviños (1987), o pesquisador não pode se ater exclusivamente ao “conteúdo manifesto” dos documentos. Ele deve “aprofundar sua análise tratando de desvendar o *conteúdo latente* que eles possuem” (p.162, grifos do autor). Essa última fase representou, portanto, a análise final por meio de inferências e interpretação dos dados com base na reflexão das informações encontradas, dos achados na literatura, da visão de mundo dos sujeitos da pesquisa e da experiência da pesquisadora.

Foram realizadas, quinze entrevistas com utilização de roteiro com perguntas semiestruturadas. Para fins de sigilo e assegurado aos entrevistados o anonimato cada entrevista está identificada por uma sequência numérica que se estende de 01 a 15.

3.7 Síntese dos Métodos de Pesquisa

Esta sessão apresenta uma síntese dos métodos propostos para a pesquisa, envolvendo seus fins e características, a dimensão do tempo, a natureza dos dados/variáveis, os meios de investigação, os sujeitos da pesquisa, a amostra da pesquisa, os instrumentos utilizados, a

forma de coleta de dados e as técnicas de tratamento que foram utilizadas. O quadro 6 sintetiza todos esses pontos:

Quadro 6 – Síntese dos métodos da pesquisa

Categorias	Etapas
Objetivo Geral	Analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.
Características da Pesquisa	Descritiva/explicativa
Dimensão do Tempo	Ocasional única ou transversal
Natureza das variáveis e da pesquisa	Quantitativa e qualitativa com uso de dados primários e secundários Pesquisa Aplicada
Seleção dos Sujeitos	Servidores efetivos, da carreira de Técnicos Administrativos em Educação, que vivenciaram e foram afetados pelo processo de criação e constituição do modelo de gestão do IFMG.
Amostra da Pesquisa	57 indivíduos na quantitativa e mais 15 entrevistas na qualitativa.
Instrumento de pesquisa	Questionário estruturado e entrevista com roteiro semi-estruturado.
Tratamento de Dados	Utilização do Software SPSS com realização de regressão linear múltipla para os dados quantitativos. Análise de conteúdo para os dados qualitativos.

Fonte: dados da pesquisa

4 CONTEXTO DA PESQUISA

Este capítulo expõe um breve histórico sobre a educação profissional, científica e tecnológica no Brasil. Resume os principais aspectos de como se consolidou a rede de educação profissional e tecnológica culminando na criação dos institutos de educação, ciência e tecnologia. Por fim, apresenta o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, objeto deste estudo.

4.1 Histórico da educação profissional, científica e tecnológica no Brasil: do surgimento e estruturação

As discussões acerca da educação profissional preconizam a era da rede federal de educação profissional e tecnológica. Desde 1808, com a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil as transformações sociais, econômicas e políticas contribuíram para a criação de instituições que, mantidas por sociedades privadas sob o apoio do Estado, iniciaram o processo de aprendizagem no país, com a formação de artífices naturais da terra (FONTES, 1985; DI PIETRO, 2001).

A partir desse embrionário modelo de educação profissional surgiu em 1909, cem anos depois, a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, no governo do então presidente da República Nilo Peçanha, que criou dezenove escolas de Aprendizes e Artífices com a finalidade de serem instrumentos de política voltados para as classes desprovidas social e economicamente. Um dos objetivos da formação para o trabalho nas primeiras décadas do Brasil Republicano era qualificar a mão de obra como meio de contenção do controle social dos cidadãos jovens que viviam em situação de risco social, sensíveis aos vícios e hábitos nocivos à sociedade como um todo (BRASIL, 2008).

A justificativa do Estado Brasileiro na ocasião era a de que a criação das escolas de aprendizes artífices proveria as classes proletárias de meios que garantissem a sua subsistência, ou seja, que provessem os “desprovidos da fortuna”, expressão esta contida no Decreto nº 7.566, assinado pelo Presidente da República no ato de criação dessas instituições (BRASIL, 2008). Essas dezenove escolas, uma em cada capital federativa na época, mais tarde deram origem aos Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET’s, e surgiram em um contexto onde havia o domínio do capital agrário-exportador que aos poucos dava

lugar ao surgimento de um novo eixo econômico, o da industrialização. Assim, no período de 1930 a 1945 a economia brasileira sofreu significativa alteração em seu segmento, deslocando-se de atividade agroexportadora para atividade industrial com expressivo apoio estatal (WERMELINGER; MACHADO; ARMÂNCIO FILHO, 2007).

O papel das escolas técnicas públicas vai ao encontro dos interesses desse novo modelo de desenvolvimento pautado no capital industrial. Nesse sentido, as escolas públicas profissionalizantes vão se posicionando efetivamente vinculadas às políticas de desenvolvimento econômico consagrando sua finalidade que é de qualificar mão-de-obra para o trabalho. Foi no ano de 1937, que essas escolas foram transformadas em liceus industriais e, em 1942, os liceus passaram a se chamar escolas industriais e técnicas e passaram a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do ensino médio (BRASIL, 2008). A partir disso deu-se início ao processo de vinculação do ensino industrial à estrutura integral de ensino do país, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente à da sua formação (MACHADO, 1982), direito até então não reconhecido.

Em 1946, com a promulgação da Constituição Federal, foram criadas também as escolas agrícolas subordinadas à Superintendência de Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura, baseadas no modelo escola-fazenda, com vistas à formação em técnicos agrícolas dos produtores rurais com produção em baixa escala. A transferência para o Ministério de Educação e Cultura – MEC só ocorreu duas décadas depois, ocasião em que também passaram a integrar a rede de educação profissional e tecnológica e começaram a ter por denominação “Escola Agrotécnica Federal” (BRASIL, 2008; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

Ainda em meados do século XX, foram estabelecidos o ajustamento e a reformulação da estrutura educacional por meio de diversos atos legais (WERMELINGER; MACHADO; ARMÂNCIO FILHO, 2007). Isso ocorreu porque com o advento da indústria automobilística no país, em 1956, o governo de Juscelino Kubistchek priorizou ações na área de educação com investimentos na formação de profissionais que atendessem as demandas do plano de desenvolvimento nacional (MACHADO, 1982).

E no ano de 1959 iniciou-se o processo de transformação das Escolas Industriais e Técnicas em autarquias. A partir disso as instituições obtiveram autonomia didática e administrativa e passaram a serem denominadas de Escolas Técnicas Federais. Esse processo de mudança intensificou a formação de técnicos, cuja mão-de-obra tornou-se indispensável

para atender a aceleração do processo de industrialização (MACHADO, 1982; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014). O período seguinte, de 1964 a 1985 é então caracterizado pela modernização da estrutura produtiva nacional à custa de endividamento externo. Surgem programas específicos como a implantação de corredores de transportes, o programa petroquímico e o de comunicações que desencadeiam a implantação de novos cursos técnicos para atendimento desses novos arranjos produtivos (BRASIL, 2008).

Reflexo desse momento histórico, em 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) torna o currículo do ensino médio em técnico profissional compulsoriamente. Dessa maneira, fica estabelecido um novo paradigma educacional: a formação de técnicos em caráter emergencial (MARTA, 2012). Em prol disso, as Escolas Técnicas Federais têm crescimento vertiginoso no número de matrículas e na oferta de novos cursos. Mudança que confere a essas instituições a autonomia de atuar em diversos níveis de ensino, cabendo também à formação de engenheiros e tecnólogos (BRASIL, 2008). Essa prerrogativa é estendida às outras instituições da rede, anos mais tarde.

Na década de 1980 a intensificação da aplicação da tecnologia associa-se a uma nova configuração produtiva motivada pela globalização da economia mundial. O aumento do uso das tecnologias de comunicações, de microeletrônica, de informática e de automação induz mudanças nos processos produtivos principalmente nos métodos de gestão e de manutenção. Entretanto não havia mão-de-obra qualificada disponível para atender a essa demanda, e, assim para acelerar a formação de profissionais o governo editou, no meio da década de 1980, outro instrumento legal, eliminando o caráter obrigatório da profissionalização (WERMELINGER; MACHADO; FILHO, 2007).

Os anos oitenta e início dos anos noventa são marcados pela abertura e desregulamentação dos mercados, inclusive no Brasil, caracterizado também pela disparada inflacionária, pela retração do crescimento e por grande descontrole da economia o que vem contrariar as metas de formação de técnicos em grande escala. Assim, a maioria das políticas de desenvolvimento se volta para atender as exigências dos organismos financeiros internacionais e para o controle da inflação (BRASIL, 2008).

Em meados dos anos 90, a rede de instituições federais de educação profissional e tecnológica também sinalizava algumas reestruturações. O objetivo era promover alterações curriculares que não se restringisse apenas à elaboração de novas grades técnicas, mas que uma nova pedagogia institucional fosse criada e que pudesse alinhar as políticas e ações das instituições de ensino com as demandas locais e regionais. Dessa forma, as instituições

federais de formação profissional e tecnológica revelam um movimento até então inédito, ou seja, o de incluir em seus debates as necessidades e aspirações do arranjo produtivo local, ou seja, potencializando o surgimento de uma rede federal de educação profissional e tecnológica (MEC, 2014).

Em 1994, uma medida importante é anunciada, a Lei Federal nº 8.984 é criada e institui no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Fato que desencadeou a transformação das escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET’S, permitindo também que as escolas agrotécnicas fossem integradas a esse processo de cefetização. Assim, três escolas técnicas federais a do Paraná, de Minas Gerais e a do Rio de Janeiro se transformaram em CEFET’S. Essa transformação foi promovida, considerando-se as instalações físicas, os laboratórios e equipamentos, as condições técnico-pedagógicas e administrativas pré-existentes, bem como os recursos humanos e financeiros essenciais ao funcionamento do novo modelo proposto para as instituições (BRASIL, 1994; MARTA, 2012).

Em 1996, foi aprovada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 e, em 1997, o Decreto nº 2.208/97 que regulamentou os artigos da citada lei que tratam, especificamente, da educação profissional. A partir de 1999, ocorreu a efetiva implantação dos novos CEFET’s oriundos da transformação das escolas técnicas e agrotécnicas federais. Inspirado por esse projeto educacional de cefetização, o governo brasileiro firmou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, visando a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional – PROEP no então governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (BRASIL, 1996; BRASIL, 1997; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

A necessidade crescente de mão de obra qualificada evidenciou a urgente obrigação de expandir a educação profissional e tecnológica no país. Nesse contexto, o governo da ocasião, cujo presidente era Luiz Inácio Lula da Silva, resolveu expandir a oferta da educação, aumentando o número de escolas federais de educação profissional e tecnológica. Ocorre a expansão da rede federal de ensino profissional em duas fases: i) a primeira iniciada em 2006, com a implantação de novas unidades em Estados ainda desprovidos da existência de uma instituição da rede, além de outras, preferencialmente em periferias de metrópoles e em municípios interioranos distantes de centros urbanos, em que os cursos estivessem articulados com as potencialidades dos arranjos produtivos locais; e, ii) a segunda, que teve início em 2007 sob o tema: “Uma escola técnica em cada cidade-pólo do país” (MARTA, 2012). Para

essa fase foram previstas a implantação de 150 novas unidades e ampliação de 180 mil vagas ofertadas. A partir da expansão e evolução do ensino profissional, emergiu a nova institucionalidade que culminou com a criação, em dezembro de 2008, dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Evolução e Reordenamento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - Situação em dezembro de 2008 com a criação dos Institutos Federais.



Fonte: MEC (2014).

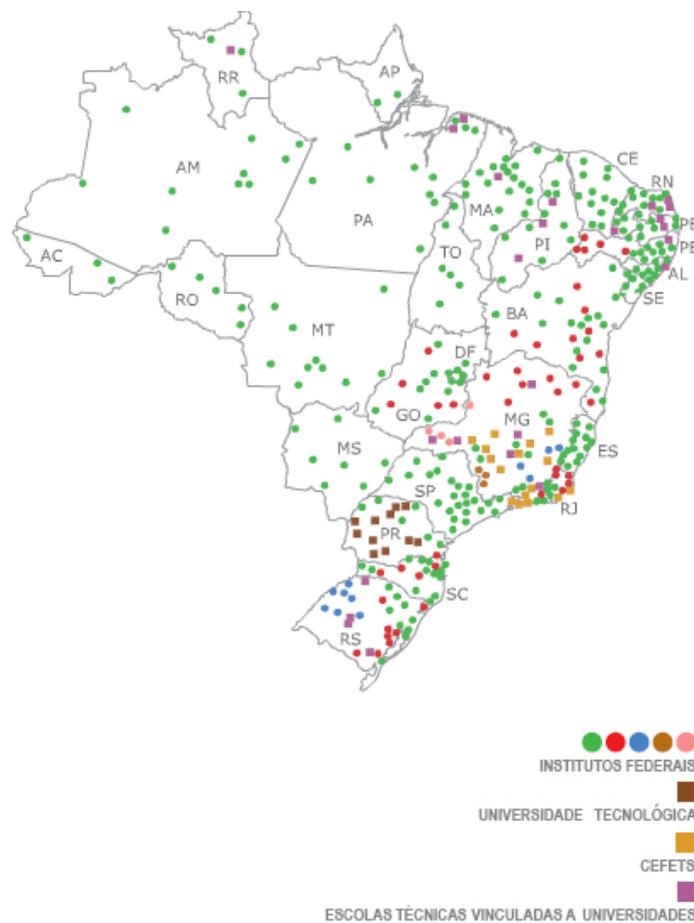
A partir de 2008 as escolas técnicas federais, as escolas agrotécnicas federais (EAF's), os centros federais de educação tecnológica (CEFET's) e as escolas vinculadas a universidades que aderiram ao edital de chamada pública lançado pelo governo federal se reestruturaram para criarem os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

4.2 A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Por meio Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário oficial da União – DOU, (BRASIL, 2008) 31 centros federais de educação tecnológica (CEFET's), 75 unidades descentralizadas de ensino (UNED's) vinculadas aos CEFET's, 39 escolas agrotécnicas federais (EAF'S), 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades foram extintas para se transformarem em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e juntos passaram a consolidar a rede federal de educação profissional e tecnológica. Com o objetivo de qualificar profissionais para atuação em diversas áreas do

conhecimento, realizar pesquisas e atividades extensionistas, promover a melhoria e a inovação de processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo (MARTA; ELEUTÉRIO, 2014), a rede federal foi reestruturada da seguinte forma: (i) 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; (ii) 2 Centros Federais de Educação Tecnológica; (iii) 25 Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais; e (iv) 1 Universidade Tecnológica Federal, conforme Figura 3:

Figura 3 - A Rede Federal no Brasil – Situação em dezembro de 2008 com a criação dos Institutos Federais.



Fonte: MEC (2014).

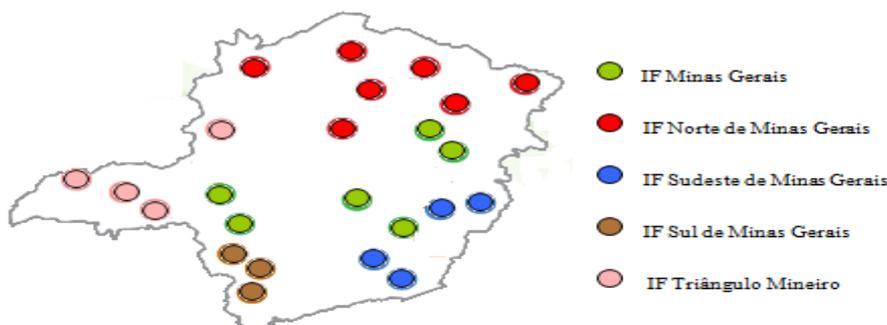
Segundo documentos públicos, disponibilizados pelo governo federal, essa modalidade de educação distribuída em todo território nacional e constituída em forma de rede é considerada tanto como fator estratégico para o desenvolvimento nacional quanto para o fortalecimento do processo de inserção cidadã de milhões de brasileiros. Nesse contexto, o

modelo de funcionamento dos institutos federais surge como uma autarquia de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica. A proposta é que os institutos sejam estruturados para articular a educação superior, básica e profissional, por meio de uma formação pluricurricular e *multicampi*, especializada no oferecimento de educação profissional e tecnológica, verticalizada, ou seja, em diferentes níveis e modalidades de ensino, partindo da formação técnica até a *stricto sensu* (BRASIL, 2008; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

Com a Lei nº 11.892, a autonomia administrativa e jurídica passou a ser de competência da autarquia, assim passaram também a ser de responsabilidade dos institutos a criação, a extinção de cursos, a emissão e validação de diplomas ora de competência apenas das universidades. Já em termos de estrutura organizacional os institutos federais são organizados em estrutura *multicampi*, ou seja, tendo uma reitoria como órgão executivo e vários *campi* responsáveis pelas atividades fins: ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2008). O organograma das reitorias em geral é estruturado pelo gabinete do reitor e mais cinco pró-reitorias, previstas na legislação, que em geral são constituídas pela pró-reitoria de Administração e Planejamento, pró-reitoria de ensino, pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação, pró-reitoria de extensão e pró-reitoria de desenvolvimento institucional ou pró-reitoria de gestão de pessoas, em alguns casos (BRASIL, 2008).

Foram criados pelo menos uma unidade de instituto em cada estado brasileiro, mais a unidade do distrito federal, com exceção do estado de Minas Gerais onde estão concentrados o maior número de órgãos, possuidor de cinco unidades em regiões bem diversas, cada uma delas constituída de seus respectivos *campi*, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Institutos Federais nos estado de Minas Gerais – Situação em dezembro de 2008 com a criação dos Institutos Federais.



Fonte: MEC (2014).

Por questões políticas e geográficas o estado de Minas Gerais foi contemplado por cinco unidades. A primeira delas, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), objeto de estudo desta pesquisa, foi constituído pela integração dos CEFET's de Bambuí e Ouro Preto, pelas UNED's de Formiga, Congonhas pertencentes aos CEFET's respectivamente Bambuí e Ouro Preto e mais tarde pelo *campus* de Governador Valadares que foi aprovado no texto da lei de criação dos institutos, mas que iniciou suas atividades dois anos mais tarde, e pela Escola Agrotécnica de São João Evangelista – EAF SJE.

As outras quatro unidades espalhadas pelo estado são: i) o Instituto Federal do Norte de Minas (IFNMG) que foi constituído pela junção do CEFET de Januária e da Agrotécnica Federal de Salinas; ii) o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) que foi criado pela fusão do CEFET de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena; iii) o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IF Sul de Minas Gerais) que formou-se pela fusão das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho e, iv) o Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) que consolidou-se pela integração do CEFET de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia.

4.3 O Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG.

Esta sessão aborda o histórico das antigas autarquias Ouro Preto, Bambuí e São João Evangelista até a integração que culminou na formação do Instituto Federal de Minas Gerais. Contempla também a estruturação e o funcionamento do IFMG e o modelo de gestão criado para gerir os recursos financeiros e administrativos.

4.3.1 Raízes históricas das antigas autarquias

Dentro desse contexto histórico da rede federal de educação profissional, estão três das grandes unidades mais que cinquentenárias que formaram o IFMG. A primeira delas, localizada na região central do Estado de Minas Gerais, mais precisamente no quadrilátero ferrífero, na cidade de Ouro Preto, a Escola Técnica Federal de Ouro Preto – ETFOP foi fundada em 1942, tendo iniciado suas atividades em 1944 oferecendo os cursos técnicos de metalurgia e mineração, anexa à Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, onde

desenvolveu suas atividades até 1964. Em 1959 é elevada à condição de autarquia federal, ganhando autonomia didática, financeira e administrativa. Em 1964, a ETFOP é transferida para as atuais instalações, pertencentes à época ao 10º Batalhão de Caçadores do Exército Brasileiro (IFMG, 2015).

Diferentemente da EAF-São João Evangelista e do CEFET-BambuÍ, o antigo CEFET-Ouro Preto possui um perfil voltado para as atividades industriais, com tradição na oferta de cursos na área de mineração e metalurgia, visando o ensino da transformação da matéria-prima natural (minério de ferro) em material industrializado. A cultura diferenciada resulta da localização da cidade em região com forte predominância do minério de ferro (MARTA, 2012).

De acordo com o Manual de Gestão do IFMG (2009) em 2002, a ETFOP transforma-se no Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto - CEFET Ouro Preto, tornando-se apta a oferecer cursos superiores de tecnologia. Em 2006 é fundada sua Unidade de Ensino Descentralizada em Congonhas (UNED) e, em 2007, o Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), ampliando a área de abrangência da escola, bem como o número de alunos e de cursos oferecidos. A estrutura organizacional da UNED-Congonhas era composta apenas de uma diretoria sistêmica vinculada à diretoria-geral do CEFET-Ouro Preto, sendo o funcionamento de suas atividades administrativas de responsabilidade daquela autarquia, ou seja, a UNED representava uma extensão da sede do CEFET-Ouro Preto, conforme comprova a fala do entrevistado 15:

Tínhamos uma estrutura muito enxuta, quase não havia servidores para realizar as coisas. Até porque todas as atividades, principalmente as administrativas, tinham seu funcionamento em Ouro Preto no CEFET, portanto não havia nada de administrativo em Congonhas (Entrevista 15 – Diretor).

Posteriormente, pela Lei nº 11.892/2008, a UNED-Congonhas se transformou em *campus* do IFMG, conquistando autonomia e alcançando o mesmo nível das outras antigas autarquias transformadas em *campi*. Quanto ao CEAD, ele permanece incorporado à estrutura do *campus* Ouro Preto, entretanto, atendendo a todo IFMG, sendo representado, no organograma institucional, pela figura do reitor, ou seja, o responsável pelas ações do Instituto.

Na região sudoeste do estado mineiro encontra-se a segunda unidade a integrar o IFMG. Fundada no ano de 1961, a Escola Agrícola de Bambuí, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário ligada ao Ministério da Agricultura. Em 1964, a Escola é transformada em Ginásio Agrícola e, em 1968, é elevada à posição de

Colégio Agrícola de Bambuí. Em 1979, o Colégio Agrícola passa a Escola Agrotécnica Federal de Bambuí, subordinada à Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário – COAGRI (CEFET BAMBUI, 2015).

Fundamentada no trinômio Educação-Trabalho-Produção, filosofia incorporada à pedagogia de ensino com vistas a dignificar o trabalho, estimular a cooperação, desenvolver a crítica, a criatividade e o processo de análise, a EAFBÍ tinha como principal objetivo preparar o jovem para atuar na sociedade e participar da comunidade. Em 1993, a escola foi transformada em autarquia federal ganhando autonomia didático-administrativo-financeira e dotação orçamentária própria, repassada pela União, conferindo-lhe maior dinamismo. Em 1997, com a reforma na educação profissional, a EAFBÍ, que formava apenas técnicos agrícolas com habilitação em Agricultura e Zootecnia passou a oferecer cursos nas áreas da Agroindústria e Informática (IFMG, 2015).

No ano de 2002, de acordo com o plano de desenvolvimento institucional do IFMG (2015) a EAFBÍ torna-se o Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET Bambuí –, com a oferta do curso superior de Tecnologia em Alimentos. Finalmente, em dezembro de 2008, o CEFET Bambuí torna-se *campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

Semelhantemente às outras duas autarquias pioneiras do IFMG, a estrutura do antigo CEFET-Bambuí compreendia diretoria, departamentos, coordenações e setores, com o diretor geral situando-se acima dos chefes de departamentos, e sendo o responsável pelo gerenciamento das ações acadêmicas e administrativas e pela prestação de contas ao Tribunal de Contas da União – TCU e à Controladoria Geral da União - CGU (CEFET BAMBUI, 2015).

Assim como o CEFET- Ouro Preto é necessário ressaltar que o CEFET-Bambuí possuía uma Unidade de Ensino Descentralizada – UNED na cidade de Formiga-MG criada em 2007. As atividades administrativas da UNED-Formiga eram gerenciadas pelo CEFET-Bambuí, por meio de um diretor indicado pelo diretor geral da autarquia. Com a publicação da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), a UNED-Formiga é elevada a condição de *campus* do IFMG, conquistando autonomia e independência.

Também precursor do IFMG, a terceira unidade mais que cinquentenária é o *Campus* São João Evangelista, situado na região leste do Estado de Minas Gerais, que inicia em 1951 suas atividades como Escola de Iniciação Agrícola, então subordinada à Superintendência de Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura. Em 1964 altera-se a denominação

de Escola de Iniciação para Ginásio Agrícola e, em 1967 passa a ficar subordinada ao Ministério da Educação e Cultura. Ocupando uma área de 321,59 hectares, e com perfil totalmente agrícola, a escola foi autorizada, em 1978, a ofertar o curso técnico em agropecuária, com o objetivo de qualificar cidadãos para o desempenho tecnológico (IFMG, 2015; MARTA, ELEUTÉRIO, 2014).

Em 1979, é alterada a denominação de Ginásio Agrícola para Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista - EAFSJE-MG. A partir de então, as ações dos gestores da escola e municipais são voltadas não somente para a agropecuária, mas para a educação das famílias, por isso foram criados cursos visando o atendimento à comunidade em suas variadas necessidades (IFMG, 2015).

É elevada à condição de autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, em 1993, adquirindo autonomia administrativa, financeira e didática. Em 2005, é aprovada a criação do curso superior de Tecnologia em Silvicultura. Ocorre no ano de 2008, a transformação da EAFSJE-MG em *campus* do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG, 2015).

Tal como o *campus* Bambuí o *campus* SJE apresenta o perfil de escola-fazenda, capacitando os alunos para atuar como agentes de serviço e de produção, satisfazendo as necessidades dos produtores rurais, atuando, pois, na resolução de problemas vinculados ao agronegócio. Sob o lema “Aprender para fazer e fazer para aprender”, os alunos adquirem aprendizado teórico e prático para atuar em atividades setoriais e de produção. Igualmente ao praticado por Bambuí, o excesso do que é produzido para consumo dos alunos e da instituição, de forma geral, é comercializado em estabelecimento da cooperativa-escola para a comunidade externa. Os recursos gerados pela comercialização são depositados em fonte própria do governo federal. O valor arrecadado é devolvido à instituição no orçamento do ano seguinte. É importante ressaltar que a instituição oferece regime de internato para os estudantes, com consumo de café da manhã, almoço e jantar. Tais informações constam dos relatórios de gestão e da página eletrônica do *campus* (MARTA, 2012).

4.3.2 Estruturação e funcionamento do IFMG

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais ou, Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG é uma autarquia formada pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Centros Federais de Educação Tecnológica

de Bambuí e de Ouro Preto e suas respectivas Unidades de Ensino Descentralizadas de Formiga e Congonhas e pelo *campus* de Governador Valadares que iniciou suas atividades apenas em 2010. Os relatos seguintes mostram esse momento de criação do IFMG:

[...] a proposta surgiu através de uma iniciativa do governo federal. Em 2007, se eu não estiver enganado, ahhh... ou 2008, ahh... o governo federal por meio do ministério da educação, mais especificamente, da secretaria de educação profissional e tecnológica – SETEC, lançou uma... uma.. ah..! uma carta consulta... Ummm documento nesses termos, não me lembro exatamente o nome que foi dado, mas eh... o governo apresentou a proposta de reestruturação da rede, de criação dos institutos e naquele momento essa adesão ela... era voluntária, era voluntária [...] tanto é que ah.. o cefet minas e o cefet rio não aderiram foram as duas únicas instituições da rede que não aderiram a proposta de criação dos institutos. Então o ponta pé e a condução inicial dos institutos foi toda por meio do ministério da educação o que resultou, no final de 2008, na criação e aprovação da lei 11.892 publicada no finalzinho de dezembro de 2008 que criou então os institutos federais no contexto de reestruturação da rede. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

[...] Ai nós criamos um Instituto que seria o único do Brasil que teria só dois campi, que era só Ouro Preto, no Edital mesmo, que era Ouro Preto e Congonhas, e com a Reitoria em Belo Horizonte, neh. Olha era um *campus* de Ouro Preto, um *campus* em Congonhas, mas que a reitoria era em Belo Horizonte. O Ministro me telefonou e ele ficou quarenta minutos no telefone me xingando, que eu era doido, que eu não tinha... Eu falei “Ministro, então ouve então. Eu estou colocando uma Reitoria em Belo Horizonte, está tendo um projeto em BH, porque BH? Porque é a região metropolitana de Belo Horizonte, neh. Nós temos ai em Congonhas, na região de Congonhas, no alto, no alto Paraopeba. Nós tínhamos o investimento maior em trinta bilhões neh, na região metropolitana de Belo Horizonte, quase trezentos bilhões de investimento, onde que o Instituto vai expandir? Onde tem maior possibilidade de expandir, de criar *campus*? É em Belo Horizonte. Então esse Instituto que você fala que é o menor do Brasil, que tem só dois campi, tende a ser um dos maiores. Porque ele está numa região, onde a expansão vai passar por ele” [...] depois vieram São João e Bambuí [...]. (Entrevista 2 - Reitor)

A criação dos Institutos Federais fez parte de um projeto maior associado à expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica. O governo federal encarou como um novo modelo institucional, no que diz respeito à proposta político-pedagógica, que hoje é muito bem aceita na comunidade acadêmica. No entanto, no início existiam muitas incógnitas. (Entrevista 8 – Técnico Administrativo)

Por meio de uma chamada pública o governo federal lançou um edital convidando os integrantes da rede profissional e tecnológica a se transformarem em institutos federais. A adesão e constituição eram livres, tanto que os CEFET’s de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, algumas escolas técnicas vinculadas a universidades e a universidade tecnológica do Paraná não aderiram à proposta do Ministério da Educação - MEC. Assim, as negociações para que as escolas se aglomerassem a fim de formar um instituto ficava a cargo de cada diretor geral de unidade. Na época, Bambuí estava em acordo com o IF Sul de Minas que já havia sido aprovado como um dos quatro institutos do estado, porém, as negociações entre os gestores da SETEC/MEC e das autarquias – EAF de São João Evangelista, CEFET-Bambuí e CEFET-

Ouro Preto, com a participação dos demais servidores interessados e envolvidos no processo de mudança, culminaram com a união dessas três entidades para a formação do IFMG. Um dos entrevistados relata sobre essa transação:

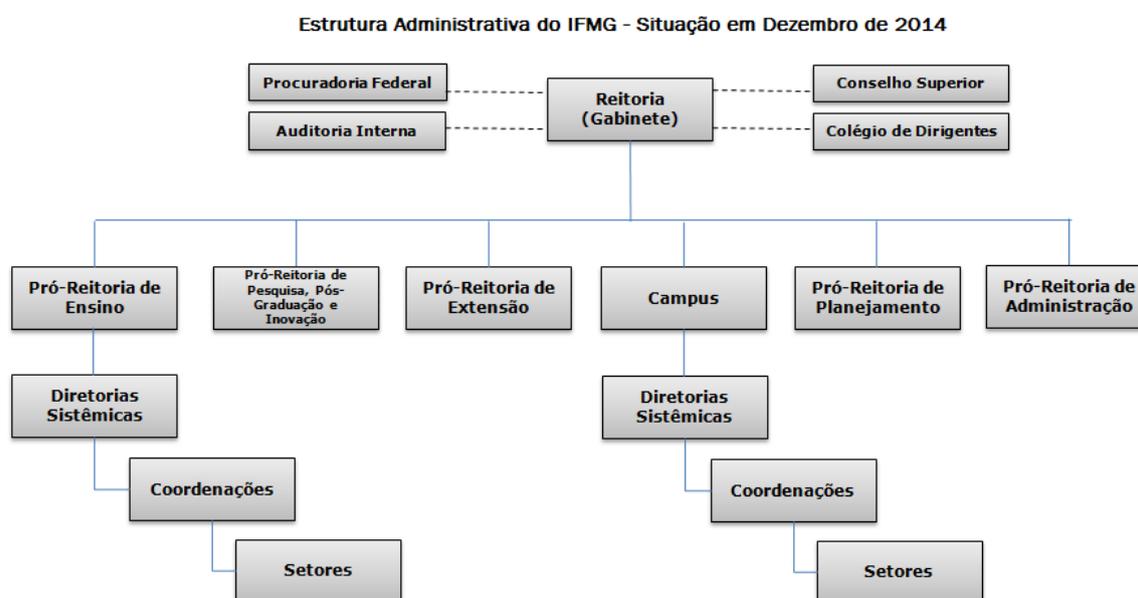
Porque o processo de transformação de uma Escola Técnica em Instituto Federal não foi em caráter impositivo neh. A Escola deveria aceitar isso. Na verdade a Escola deveria apresentar uma proposta de se transformar em Instituto Federal e em Minas você tem isso foi muito segmentado, neh. [...] Ouro Preto vislumbrando essa oportunidade apresentou essa proposta. Que inicialmente seria Ouro Preto e apenas Congonhas, em transformar em instituto. Congonhas nesse caso era uma unidade descentralizada. E na falta do CEFET MG, na falta de alguém querer ficar com uma Reitoria em BH, se aproximou, o antigo, a Escola Técnica de Bambuí, o CEFET de Bambuí, que aderiram a esse projeto, e criou o Instituto Federal de Minas Gerais. Então Minas é atípico por isso. São cinco Institutos Federais. Nós fomos, para a criação do Instituto um misto de ousadia e sorte, na minha opinião. Ousadia por ter proposto inicialmente a criação do Instituto com apenas dois *campus* e sorte pelo CEFET- MG não ter querido, não ter quisto, neh. Porque se caso, não sobraria alternativa para a gente do que fazer parte da iniciativa do CEFET MG. Então a criação do Instituto foi isso. A ousadia foi ter que apresentar a proposta, e Bambuí e São João aderiram essa proposta e criou o Instituto Federal. (Entrevista 4 - Diretor)

Atualmente, o IFMG é composto por 21 *campus*, localizados em regiões estratégicas do Estado de Minas Gerais e vinculados a uma reitoria, sediada em Belo Horizonte. São eles: Arcos (em implantação), Bambuí, Betim, Conselheiro Lafaiete, Congonhas, Coronel Fabriciano (em implantação), Formiga, Governador Valadares, Ibirité (em implantação), Ipatinga (em implantação), Itabirito, Ouro Branco, Ouro Preto, Ponte Nova, Pitangui (em implantação), Piumhi (em implantação), Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São João Evangelista e Sete Lagoas (em implantação), além de unidades conveniadas em diversos municípios do Estado. A Instituição também mantém pólos de ensino a distância nos municípios de Belo Horizonte, Betim, Ouro Preto (distrito de Cachoeira do Campo) e Piumhi.

Diante desse quadro de expansão da rede profissional, o IFMG encontra-se atualmente em um novo patamar da educação profissional, científica e tecnológica, com uma ampla área de influência no Estado (IFMG, 2015). O estatuto do IFMG, em seu art. 5º, prevê os objetivos da instituição para o alcance das metas propostas pela gestão educacional que além de ministrar a educação profissional regular (cursos técnicos e tecnológicos), oferta cursos de formação inicial e continuada para os trabalhadores, visando mantê-los atualizados em suas profissões e também oferta cursos de licenciatura, engenharias e bacharelado. A realização de pesquisas aplicadas e o desenvolvimento de atividades de extensão constituem, também, instrumentos que orientam as ações do instituto, tendo em vista ser uma instituição de ensino superior de cunho social (IFMG, 2009; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

Conforme configura o estatuto, a estrutura organizacional do Instituto Federal de Minas Gerais compreende Órgãos Colegiados, Reitoria e *Campus*, a saber: Órgãos Colegiados formado pelo Conselho Superior (órgão deliberativo e consultivo), e Colégio de Dirigentes (órgão consultivo); Reitoria (Gabinete - órgão executivo), Procuradoria Federal e Auditoria Interna (Órgãos Independentes); Pró-Reitorias: Administração, Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, e, Planejamento e Orçamento; com suas Diretorias Sistêmicas, Coordenações e Setores e, os *Campus* com suas respectivas Diretorias Sistêmicas, Coordenações e Setores (considerados executivos para atividades finalísticas: ensino, pesquisa e extensão), representados na Figura 5.

Figura 5: Estrutura Administrativa do IFMG – Situação em dezembro de 2015.



Fonte: Elaborado pela autora e Baseado em Marta e Eleutério (2014), no Estatuto do IFMG (2009) e no PDI/IFMG (2015).

Essa organização administrativa do IFMG obedece aquilo que consta no art. 9º da lei 11.892 que afirma que cada Instituto Federal deve ser organizado em estrutura *multicampi*. A reitoria, com sua sede em Belo Horizonte, é o órgão executivo superior responsável pelas atividades de planejamento, gestão, coordenação e controle de todos os atos do instituto, com anuência do reitor que é eleito a partir de consulta pública à comunidade escolar (IFMG, 2009; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014). As assessorias especiais são órgãos de assistência ao reitor. A procuradoria Federal é um órgão independente vinculada à Advocacia Geral da

União – AGU, assim como a Auditoria Interna que é um órgão que responde à Controladoria Geral da União – CGU. As pró-reitorias também se configuram como órgãos executivos, com objetivos semelhantes ao Gabinete do reitor. Os colegiados, por sua vez são constituídos pelo comitê de ensino, comitê de extensão, comitê de pesquisa, inovação e pós-graduação, e comitê de administração e planejamento cuja finalidade é apoiar a gestão administrativa e acadêmica e estão vinculados a cada pró-reitoria de assuntos correlatos (IFMG, 2015).

Os *campi* por sua vez realizam e controlam o planejamento e a proposta orçamentária anual, gerenciam recursos e pessoas e são responsáveis pelo desenvolvimento das principais atividades: ensino, pesquisa e extensão. O conselho acadêmico é um órgão consultivo e deliberativo no âmbito do *campus*, cuja função é colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e zelar pela correta execução das políticas da instituição. Os demais colegiados são órgãos com natureza consultiva (IFMG, 2009; MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

4.3.3 O novo modelo de gestão administrativa do IFMG

Com relação aos processos de gestão, várias mudanças ocorreram na instituição desde a criação do Instituto Federal de Minas Gerais. Uma das mais significativas diz respeito a questões ligadas a autonomia administrativo-financeira e de gestão de pessoal. No caso do IFMG as atividades ligadas às áreas de tecnologia da informação, financeira, contábil, orçamentária, de suprimentos e de gestão de pessoal passaram a serem executadas na reitoria. Houve movimentação de pessoal para esse órgão e redução de contingente que atuava nas áreas afetadas com realocação nas atividades para fins de ensino, pesquisa e extensão. Esse processo de incorporação das ações teve um impacto significativo nos *campi* conforme demonstram os depoimentos seguintes:

Foi tudo imposto de cima para baixo. Na autarquia a qual fazia parte, as informações que chegavam já estavam decididas. Não cabia ao servidor questionar e sim cumprir, a partir daquele momento a autonomia deixava de existir. Como não havia muitas informações claras as que chegavam eram facilmente distorcidas ou até inventadas, não havia ninguém para desmentir ou explicar melhor. O sentimento das pessoas, de forma geral, era uma mistura de revolta e pessimismo. Havia também o medo dos que ocupavam cargos em perder suas funções ou que aquele cargo deixasse de existir. (Entrevista 13 – Técnico Administrativo)

[...] O problema maior que senti por parte das pessoas foi quando se centralizou todos os processos na reitoria. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

[...] após a consolidação da Reitoria o que vimos foi uma imposição de processos e formas de trabalhar, na qual ou a gente se adequava ou a gente se adequava não se

tinha opção. [...]de acordo com a forma de gestão que foi implantada pela Reitoria perdemos totalmente o controle e acesso aos recursos do *Campus*. (Entrevista 10 - Diretor)

Ocorreram apenas mudanças radicais nos trabalhos desenvolvidos no *Campus* e uma redução do quadro administrativo. Até de acordo com as orientações da Reitoria deveria ser reforçado os setores envolvidos com ensino que é a prioridade da instituição. Mas devemos lembrar que sem o serviço administrativo que operamos praticamente nada no ensino funcionaria. (Entrevista 15 - Diretor)

Após a integração das autarquias e UNED's, apenas ações administrativas de pequeno impacto permaneceram nos *campi*. Em relação à área de gestão de pessoas permaneceu nos *campi* apenas um posto de atendimento para entrega de documentos posteriormente enviados à reitoria e a realização de pequenos lançamentos no sistema federal de gestão de pessoal tais como a alteração de endereço, cadastramento de auxílio família, ressarcimento auxílio saúde, etc. As demais atividades de gestão de pessoas e de gestão da folha de pagamentos, carreira e benefícios também foram centralizadas na reitoria. Assim também ocorreu com as atividades de tecnologia da informação.

Consubstanciada na investigação documental e análise das entrevistas, a arquitetura organizacional das atividades administrativas do IFMG passou a ocorrer com o mapeamento de processos. No que diz respeito ao modelo de gestão econômico e financeiro do instituto, o mesmo foi idealizado buscando atender as determinações legais que regulam o tema. De maneira a se alcançar uma desejável eficiência administrativa e se evitar a duplicação de esforços para a aplicação e execução de recursos financeiros e administrativos a configuração *multicampus* do IFMG, desde a sua criação em 2008, permitiu a implantação de um modelo de gestão matricial, com o objetivo de aumentar a eficácia na gestão (MARTA, 2012). A principal característica do modelo de gestão adotado é uma estrutura de supervisão inter-relacionada e interagente, em que as atividades são acompanhadas por mais de um órgão, como, por exemplo, uma pró-reitoria e uma diretoria sistêmica localizada no *campus*. Para o instituto, as principais vantagens são uma gestão mais transparente e a capacidade de realizar atividades complexas, que exigem a integração de áreas distintas e de pareceres de órgãos lotados somente na reitoria tal como a procuradoria federal e a gestão de pessoas (IFMG, 2009).

O art. 9º da lei 11.892/08 prevê também que a proposta orçamentária anual seja identificada por *campus* e uma para a reitoria, assim, os *campi* deixaram de ter autonomia sobre a execução de seus recursos, que passaram a ser executados pelas diretorias, coordenadorias e setores da reitoria. Dessa forma, a proposta orçamentária anual, que

subsidiar a elaboração da proposta orçamentária que irá compor a Lei Orçamentária Anual (LOA), a fim de que esta contemple de forma real todas as necessidades e metas institucionais; garantindo recursos para o desenvolvimento, o bem-estar da coletividade, a melhoria da prestação das atividades e serviços; passou a ser constituída a partir dos custos e investimentos de capital previstos por meio do planejamento anual participativo implementado na instituição desde 2009, resguardado o detalhamento orçamentário exigido em lei por *campi* e reitoria.

No campo das atividades ligadas à gestão do IFMG, a construção do planejamento orçamentário da instituição fica sobre responsabilidade da Pró-reitora de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) e todas as decisões estratégicas sobre o processo são levadas ao conhecimento do Colégio de Dirigentes, que é um órgão colegiado composto pelos diretores-gerais dos *campi* e pró-reitores da instituição cuja composição se dá pelo reitor que atua também como presidente, pelos pró-reitores e diretores-gerais dos *campi* por tratar-se do órgão que define as políticas institucionais para o ano corrente e subsequente. Em seguida as propostas do Colégio de Dirigentes são encaminhadas ao Conselho Superior, órgão consultivo e deliberativo para votação. O planejamento anual é gerenciado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) que dá abertura ao planejamento participativo em toda instituição e elaborado pelas diversas unidades presentes no *campus*, que representam cada setor da instituição, organizados na forma de centros de custos ou células de decisão (MARTA, 2012).

A formalização do processo ocorre por meio de reuniões com todos esses centros de custos (laboratórios, departamentos, coordenadoria de cursos, setores, etc.) onde são apresentados os procedimentos metodológicos, o cronograma anual de execução de atividades, os limites orçamentários previstos para o ano subsequente e outras informações relevantes para a condução dos trabalhos. Para a construção do planejamento anual participativo do IFMG, os centros de custos informam seu planejamento por meio do Sistema de Planejamento Participativo (SISPLAN), idealizado para automatizar o processo de planejamento participativo. O trecho da entrevista 1 apresenta a evolução do planejamento até o desenvolvimento desse sistema interno:

Nós fizemos um primeiro planejamento em 2009 que foi uma loucura em planilha de Excel sabe! É... assim... é um banco de dados ã que não tinha padronização e as pessoas participaram e e mesmo assim, sem a clareza do que estava por vir, elas acreditavam numa ideia numa proposta que foi apresentada a elas. Então a colaboração dos servidores, de um modo geral também foi bastante positiva. [...] a planilha num primeiro momento chegou a ter sei lá... algo em torno de 18.000 itens,

sem padronização, até que nós desenvolvemos o SISPLAN e todo o planejamento passou a ser feito com o uso dessa ferramenta (Entrevistado 1 – Pró-reitor)

Assim, os centros de custos informam seu planejamento por meio do Sistema de Planejamento Participativo – SISPLAN, uma plataforma que funciona via *web* desenvolvida internamente por servidores do *campus* Formiga e da reitoria para atender ao modelo de gestão estruturado pelo IFMG. Este software, conta com um banco de dados de cerca de 12 mil itens, entre materiais, equipamentos e serviços diversos. Após o prazo determinado para o planejamento das despesas de custeio (que são aquelas despesas administrativas e financeiras utilizadas no dia-a-dia organizacional) e, de capital (que são as despesas de investimento e infraestrutura) para o ano seguinte, os diretores gerais aprovam e enviam o orçamento à PROPLAN através do SISPLAN (MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

Quando necessárias às adequações no planejamento e no orçamento anuais, podem acontecer em momentos pré-determinados pela PROPLAN ou ainda por ajustes do próprio governo federal. Isto ocorre porque a maior parte dos recursos orçamentários distribuídos pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC/MEC para o investimento e manutenção das diversas unidades do IFMG é desenvolvido por meio de uma matriz orçamentária construída pelo Fórum de Planejamento e Administração da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - FORPLAN e pelo Conselho Nacional dos Reitores dos Institutos Federais - CONIF, para distribuição do orçamento das instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Esta matriz considera para o cálculo critérios como número de matrículas (equalizadas e ponderadas), assistência estudantil, tipos de laboratórios, tipo de *campus* (agrícola ou não), regime de internato, pesquisa aplicada, inovação tecnológica e extensão (IFMG, 2015).

Levando em conta os critérios acima mencionados o orçamento é calculado da seguinte forma: os cursos ofertados têm sua carga horária equiparada a uma carga horária-padrão pré-definida pelo FORPLAN e são ponderados de acordo com o peso de cada curso com base no catálogo de cursos estabelecido pelo MEC. Os *campus* que possuem cursos na área de Agropecuária recebem uma bonificação extra devido à necessidade de manutenção em condições de fazenda, por exemplo, com laboratórios de animais, bem como para o regime de internato. Nesse contexto, o planejamento da gestão orçamentária e financeira é realizado de forma participativa por todas as unidades que compõem a instituição (IFMG, 2009).

Após os ajustes finais e aprovação dos dirigentes no *campus* e pela PROPLAN, o planejamento final consolidado ao da reitoria é encaminhado ao reitor para análise e

aprovação e, após ajustes sugeridos pelo reitor, se houver, em seguida, é apresentado ao colégio de dirigentes e ao conselho superior para aprovação final. Em seguida a proposta é enviada ao Ministério da Educação através do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC), cuja finalidade é realizar a gestão operacional *on line* do MEC. A execução do planejamento anual, que ocorre por meio das aquisições e/ou contratações públicas, no ano subsequente, é realizada de forma conjunta pelas Pró-reitorias de Administração - PROAD e de Planejamento e Orçamento – PROPLAN (MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

Os processos referentes às aquisições previstas na Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), são fracionados e definidos de acordo com as modalidades de contratação, podendo ser: tomada de preço, pregão eletrônico, concorrência, leilão e carta convite. Finalizado o processo licitatório na reitoria, os empenhos são encaminhados aos *campi*, que solicitam a entrega das mercadorias em seus almoxarifados e/ou a prestação dos serviços no próprio *campus* e, posteriormente, encaminham as notas fiscais para pagamento na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento na reitoria. Com objetivo de dar agilidade aos processos, os casos de emergências como dispensas de licitações previstas na Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), capacitação de servidores, pagamentos de diárias e assistência estudantil são feitos diretamente pelos *campi*, desde que cadastrados no Sistema Interno para Descentralização de Crédito – SIDEC e encaminhados à reitoria para aprovação e deliberação nas devidas instâncias envolvidas (IFMG, 2009).

Como vantagem da forma de gestão administrativa adotada, o manual de gestão do IFMG (2009) destaca o conhecimento detalhado e generalizado das necessidades dos *campus*, a racionalização dos processos licitatórios e a economia proporcionada pela aquisição de materiais, a contratação de serviços em uma escala maior que a demandada por apenas uma unidade e um menor nível de serviços para a procuradoria federal e a auditoria interna (MARTA; ELEUTÉRIO, 2014).

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos por meio da análise dos resultados. Foi realizada uma análise descritiva com o intuito de apresentar o perfil pessoal e profissional dos sujeitos da pesquisa e posteriormente realizada a análise multivariada dos dados, considerando o modelo proposto, sobreposta aos relatos extraídos das entrevistas.

5.1 Análise Descritiva dos Dados Pessoais e Funcionais

Do total de 57 respondentes dos questionários válidos, 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Desses, 33% se localizam na faixa etária acima de 45 anos, 24% entre 41 a 45 anos, 23% entre 31 a 35 anos e 20% na faixa entre 21 a 25 anos. No que tange ao estado civil, a grande maioria, 79%, são casados e o restante aglomerando o grupo de solteiros, divorciados ou separados, viúvos e outros. Já possuem filhos 42%, sendo que 60% destes possuem mais de dois filhos.

De forma geral, constatou-se que o nível de escolaridade é bastante alto, pois 77% possuem pós-graduação *lato sensu* completa, mesmo quando ocupantes de cargos de nível técnico, fato que diferencia bastante a amostra em termos da percepção para um evento vivenciado. Em relação ao gênero, dos que possuem pós-graduação completa 56% são homens e 44% são mulheres, o que mostra certo equilíbrio na procura por qualificação profissional.

A grande maioria dos respondentes, conforme demonstra a análise dos dados demográficos, é composta por assistentes em administração, cargo de nível médio, cerca de 78% que possuem tempo médio de casa, representando 42% de 7 a 15 anos e 35% com menos de 6 anos. Os respondentes com tempo inferior a seis anos tomaram posse na instituição aproximadamente dois anos antes da criação do IFMG. No que se refere à faixa de remuneração, a grande maioria dos respondentes, 77% recebem em média, de 3 a 7 salários mínimos (R\$2.640,00 a R\$ 6.160,00).

Considerando as respostas obtidas, grande parte dos respondentes é oriunda das antigas autarquias que constituíram o IFMG, a saber: 26% do CEFET Ouro Preto; 34% do CEFET de Bambuí e 22% da Escola Agrotécnica de São João Evangelista. Esse fato é justificável, uma vez que os setores administrativos dessas autarquias absorviam potencialmente as atividades de compras, licitação, finanças, contabilidade, tecnologia da

informação e gestão de pessoas das UNED's, ficando sobre responsabilidade destas unidades apenas postos de trabalho e apoio. Completando a UNED de Congonhas teve 12% de respondentes e a de Formiga 6%.

Com a criação do IFMG e a estruturação do modelo de gestão, 51% da amostra permaneceram sem receber nenhuma função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD) que caracterizam os cargos comissionados na carreira dos servidores federais da rede profissional e tecnológica, entretanto, constatou-se que 34% receberam FGs para assumirem mais responsabilidades e mais atividades nos setores em que atuavam ou em setores que foram criados e conseqüentemente passaram a serem remunerados a mais por isso. O mesmo ocorreu com os outros 14% que foram nomeados em cargos de direção, que dentre as novas atribuições incluiu-se a responsabilidade de liderar equipes.

5.2 Análise do Modelo de Aceitação e Apoio à Mudança

Nessa etapa de análise do modelo efetuou-se a entrada dos dados trabalhados no *software* SPSS 17.0 for Windows, foi necessário verificar a validade interna das variáveis por meio da análise do valor do alfa de *Cronbach* padronizado. Obteve-se um alfa de *Cronbach* de 0,555 para a variável *aceitação e apoio individual* que é formada pelas questões Q1, Q5, Q17 e Q20. Em seguida apurou-se um alfa de *Cronbach* de 0,660 para a variável *consistência organizacional* formada pelas questões Q11*, Q15 e Q19*, nesse caso deve-se considerar que as questões assinaladas com um asterisco (*) são invertidas. A variável *decisão prévia*, formada pelas questões Q3*, Q7* apresentaram um alfa de *Cronbach* de 0,641, ressaltando que eliminou-se na análise a Q14, seja em sua forma invertida ou não. As questões Q2*, Q8* e Q18* formam a variável *convívio social*, apresentando consistência interna padronizada de 0,676. A variável *experiência anterior que* é formada por Q10* e Q16* obteve uma consistência padronizada de 0,758, eliminando a Q4 na análise, em ambas as formas: invertida ou não invertida. Por último, para a variável *resistência do grupo*, apurou-se um alfa de *Cronbach* padronizado de 0,529, sendo formada pelas questões Q6*, Q9* e Q13*. As questões Q12 e Q21 foram retiradas do questionário (parte 2) pois não foram pertinentes aos objetivos das análises.

Feita a consistência interna padronizada para as variáveis da escala de medida de cooperação e resistência à mudança, passou-se à análise de correlação entre as variáveis em estudo, de modo a verificar se elas possuem alguma relação entre si. Em seguida, fez-se a

análise de regressão multivariada objetivando verificar a influência da liderança na aceitação e apoio ou resistência dos indivíduos às mudanças empreendidas quando da criação do IFMG.

Hair *et al.* (2005) e Kennedy (2009) apresentam que existem alguns pressupostos que precisam ser satisfeitos para que a regressão de análise multivariada possa ser adequadamente utilizada e para que as estimativas produzidas sejam consistentes. Nesse sentido, dentre esses pressupostos para esse estudo faz-se necessário verificar os pressupostos de linearidade e de normalidade e realizar a análise dos dados ausentes bem como dos valores extremos (*outliers*). Destaca-se de antemão que nessa pesquisa não se obteve dados ausentes.

Ressalta-se que para identificação dos questionários a numeração dos mesmos foi definida de acordo com a ordem de chegada das respostas na planilha de respondentes do Google *Form*®, ou seja, a primeira resposta que chegou foi identificada com o número 1 e assim sucessivamente.

5.2.1 Análise dos valores extremos (outliers)

Para análise dos valores extremos Hair *et al.* (2005) recomenda que ao identificar esses valores, que são observações atípicas que podem ocorrer devido a erro de procedimento por exemplo, na entrada de dados ou na codificação dos mesmos, o pesquisador deve definir, de acordo com o contexto da pesquisa, se vai considerá-los ou não em sua análise e se o seu uso trará algum benefício ou acréscimo relevante para o estudo. Nesse sentido, os autores acrescentam que se o uso for adicionar dados importantes para a pesquisa eles devem ser mantidos, uma vez que podem indicar determinada característica da população que não seria visualizada na exploração dos dados. Caso contrário, esses dados não acrescentariam informações relevantes sobre a população e por isso não existe necessidade de permanecerem na análise, pois podem comprometer os resultados dos testes estatísticos.

Na apuração dos dados desconsideraram-se os questionários de números 03 e 15, uma vez que se observou que os respondentes não se enquadravam no perfil da população alvo, restando 57 questionários válidos. Os dados demográficos revelara que um respondente pertencia a uma empresa privada que presta serviços terceirizados na instituição e, portanto não é servidor efetivo e o outro foi efetivado após a criação do IFMG sendo alocado diretamente na reitoria, não participando à época da criação e estruturação do modelo de gestão do IFMG. Essa apuração foi obtida na primeira etapa de coleta dos dados, quando o envio do *link* do questionário foi realizado institucionalmente pelo setor de comunicação.

Em seguida, com o intuito de identificar a existência ou não de dados extremos na pesquisa foram realizados, no nível de detecção univariada, o histograma e o *boxplot* dos dados coletados, onde foi identificado apenas um *outlier*, o questionário 54. O surgimento deste *outlier* está condicionado à variável *aceitação e apoio individual*, não sendo, portanto, observado nas demais variáveis que compõem o questionário. Dessa forma, o questionário 54 foi mantido na análise de regressão, totalizando 57 questionários válidos.

5.2.2 Linearidade

Conforme mencionado, de acordo com Hair *et al.* (2005) o pressuposto de linearidade é fundamental na regressão múltipla, uma vez que por meio dele pode-se detectar desvios que impactam a correlação entre os dados. Nesse estudo, para realizar o exame de linearidade foi escolhido a análise dos coeficientes de correlação linear de Pearson conforme demonstra a Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Teste de Linearidade

Variável	Aceitação e apoio individual	Consistência Interna	Convívio Social	Decisão Prévia	Experiência Anterior	Resistência de grupo
Aceitação e apoio individual	1					
Consistência Interna	0,531	1				
Convívio Social	0,364	0,203	1			
Decisão Prévia	0,096	0,356	0,394	1		
Experiência Anterior	0,583	0,646	0,258	0,279	1	
Resistência de grupo	0,165	0,154	0,491	0,246	0,102	1

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise dos coeficientes de Pearson é possível verificar que as variáveis que influenciam na *aceitação e apoio individual à mudança (consistência organizacional, convívio social, decisão prévia e experiência anterior com mudança)*, a *consistência organizacional* influencia 53,1%, o *convívio social* 36,4%, a *decisão prévia* 9,6% e a *experiência anterior* com a mudança 58,3%. Assim, é possível considerar que os itens *consistência interna* e *experiência anterior* são as variáveis que mais influenciam e possuem praticamente o mesmo nível de influência na *aceitação e apoio individual à mudança*.

5.2.3 Normalidade

O teste de normalidade ajuda a verificar se um desvio da reta diagonal indica um desvio da normalidade das variáveis. Um dos testes estatísticos, que auxilia nessas análises é o teste modificado de Kolmogorov-Smirnov. Nessa pesquisa ele foi escolhido uma vez que permite, segundo Hair *et al.* (2005) e Kennedy (2009) na identificação dos valores de assimetria e curtose de cada variável, nos quais valores de p menores que 0,05 indicarão que existe uma diferença significativa na curva normal. A Tabela 3 apresenta o teste de normalidade.

Tabela 3 – Teste de Normalidade

Variável	Kolmogorov-Smirnov*	
	Statistic	Sig.
Aceitação e apoio individual	0,141	0,007
Consistência Organizacional	0,144	0,005
Convívio Social	0,123	0,032
Decisão Prévia	0,174	0,000
Experiência Anterior	0,122	0,033
Resistência de Grupo	0,118	0,046

*Liliefors Significance Correction

Fonte: Dados da Pesquisa

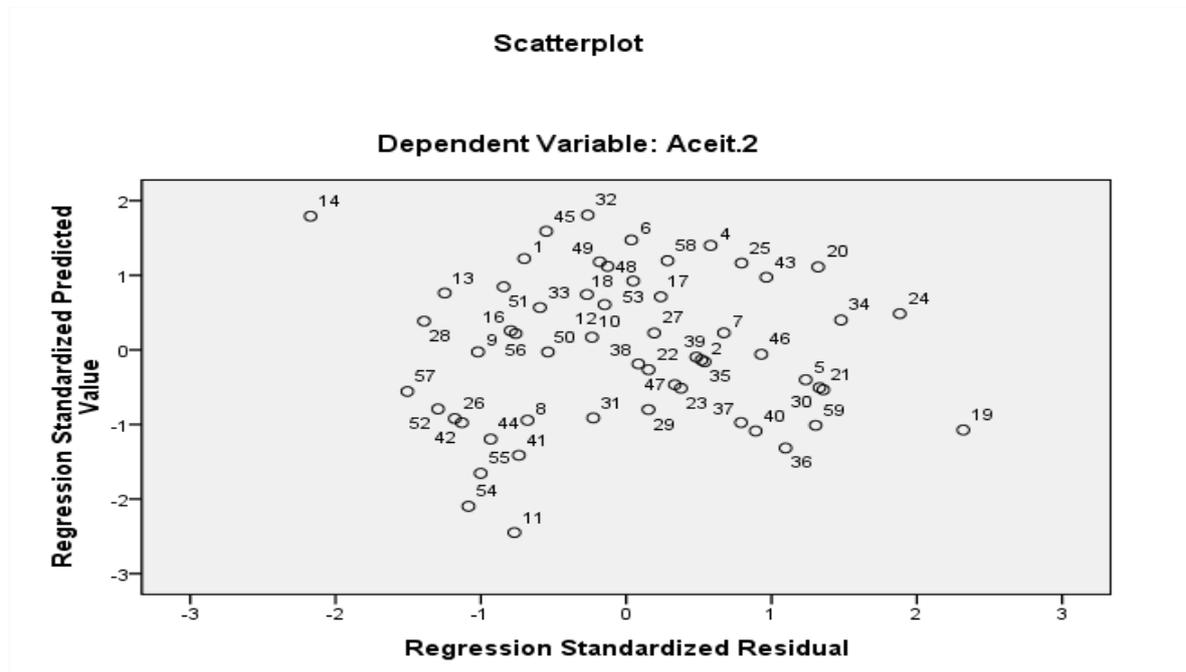
Na Tabela 3 que apresenta o teste de normalidade chama-se a atenção apenas para a variável *resistência do grupo* que apresentou um *Sig.* de 0,046, mesmo sendo próximo a 0,05 não atingiu esse valor. Com isso é preciso se atentar a influencia desta variável no modelo proposto.

Para o estudo em questão, a variável será mantida em sua forma original e cuidadosamente observada no decorrer da análise de regressão. Não será realizada, a princípio, nenhuma ação corretiva para esta variável, porque a mesma apresenta normalidade e esta ação é indicada para não-normalidades (HAIR *et al.*, 2005).

5.2.4 Homoscedasticidade

O pressuposto da homoscedasticidade permite verificar se existe dependência entre as variáveis consideradas no modelo em análise na regressão multivariada. Ele pode ser testado por meio da análise do diagrama de dispersão, que de acordo com Hair *et al.* (2005) quanto mais dispersos os erros estiverem, menos eles apresentam um padrão, o que quer dizer, que existe uma homoscedasticidade. A Figura 6 representa o resultado do diagrama de dispersão:

Figura 6 – Diagrama de Dispersão



Fonte: Dados da Pesquisa

O diagrama de dispersão mostra que os resíduos não possuem um comportamento padronizado e isso garante a homoscedasticidade. Assim, é possível afirmar que as variáveis possuem dependência e se relacionam, mas não há influência de uma em outra. A homoscedasticidade também fortalece a normalidade das variáveis verificadas anteriormente.

5.2.5 Análise de regressão do modelo de aceitação e apoio individual à mudança

A análise multivariada do modelo de aceitação e apoio individual à mudança mostra as variáveis que influenciam e que não influenciam a aceitação e o apoio individual às mudanças empreendidas com a criação e constituição do IFMG. A análise revela que somente a variável

resistência do grupo não influencia a aceitação e apoio individual à mudança ($p = 0,917$) no contexto estudado. Todas as outras variáveis influenciam na aceitação e apoio individual no processo de criação do IFMG e de estruturação de seu modelo de gestão, conforme mostra os resultados, ou seja, as variáveis foram significativas: *consistência interna* ($p < 0,05$), *convívio social* ($p < 0,05$), *decisão prévia* ($p < 0,05$) e *experiência anterior com mudança* ($p < 0,05$). Chama-se a atenção para a variável *decisão prévia* que no caso em análise mostrou uma relação negativa com a aceitação e o apoio individual, ou seja, quanto menor a decisão prévia, maior a aceitação. Como resultado dessa análise, a equação de regressão é a seguinte:

$Y = 1,263 + 0,243 \text{ consistência interna} + 0,264 \text{ convívio social} - 0,163 \text{ decisão prévia} + 0,241 \text{ experiência anterior com mudança}$.

A Tabela 4 apresenta os coeficientes de regressão de cada variável do modelo em relação à *aceitação e ao apoio individual*, bem como o nível de significância correlato a cada uma delas.

Tabela 4 – Análise de regressão do modelo de aceitação e apoio individual à mudança

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	P
	B	Erro	Beta	
(constante)	1,263	0,428		0,005
Consistência Organizacional	0,243	0,105	0,32	0,025
Convívio Social	0,264	0,109	0,305	0,019
Decisão Prévia	-0,163	0,08	-0,237	0,047
Experiência Anterior	0,241	0,09	0,365	0,01
Resistência do Grupo	0,011	0,102	0,012	0,917

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à variável *resistência do grupo* não ter influenciado o processo de criação e constituição do IFMG os relatos das entrevistas evidenciam que embora houvesse algumas ocorrências pontuais, de forma geral, a mudança empreendida no IFMG foi bem aceita em termos de grupo. Três depoimentos extraídos das entrevistas relembram o baixo nível de *resistência do grupo* e a preocupação com a consolidação do modelo de gestão proposto:

Como na época eu tinha apenas um ano de serviço público, ficava inseguro ouvindo os comentários dos servidores mais experientes, mas com o tempo fui entendendo a

proposta e percebendo que a integração tinha um bom potencial para desenvolver a educação tecnológica. (Entrevista 13- Técnico Administrativo)

[...] achei que ia ser um pouco mais, que ia haver um pouco mais de resistência. [...] a aversão a mudança não foi tão gritante não. (Entrevista 5 - Coordenador)

Eu acho que as pessoas reagiram assim... Eh... assim num primeiro momento, meio que na defensiva, esperando pra ver se o que estava sendo proposto ia de fato funcionar. [...] nós tivemos muita dificuldade com relação a aceitação do modelo, mas eh... houve uma colaboração. (Entrevista 1 - Reitor)

A principal pressão do grupo acredito era que o modelo de gestão adotado desse certo. (Entrevista 14 – Técnico Administrativo)

Os relatos evidenciam ainda que um dos *campi* apresentou um nível alto de resistência da equipe de gestão, incluindo entre os servidores o Diretor Geral da época. Entretanto, a falta de argumentação contrária à proposta do modelo de gestão executado na reitoria e o planejamento participativo nos campi, a ausência de força política do grupo em relação aos demais e a inexistência de justificativa administrativa para impedir a implementação do modelo fez com que a resistência tivesse que ser superada, pois a implantação do modelo iria ocorrer independente da vontade e opinião dos gestores desse *campus* específico. Assim, alguns discursos narram esse processo:

Fui partícipe ativo na condução do processo, buscando a permanência da autonomia dos *campi*, mas acredito que, de uma maneira geral, talvez, nós, diretores gerais dos campi, não fomos eficazes nesse processo, pois acabou que não conseguimos convencer os primeiros gestores na reitoria a fazer uma gestão descentralizada e menos burocrática (Entrevista 6 - Diretor)

Foi o *campus* mais difícil... Fulano foi muito resistente, ele não colaborava muito com a gente, mas... era muito difícil também pra eles, né! Porque assim, era um *campus* dentro de um universo maior que se opunha ao modelo... as demais unidades estavam aceitando bem o modelo, então eles não tinham força política pra de fato se colocar como um obstáculo e apresentar uma proposta que convencesse as pessoas de que aquele modelo não era o melhor, eles também não tinham uma proposta clara, uma proposta sólida que pudesse se contrapor ao que estava sendo proposto. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

A análise das entrevistas confirma então os resultados da regressão que indicam que a *resistência do grupo* ao processo de criação e implantação do modelo de gestão do IFMG não *influenciou a aceitação e apoio individual* nesse contexto específico. Talvez o efeito do baixo nível de resistência pode ter sido minimizado pelo entendimento dos servidores de que a criação dos institutos federais era uma ação política e sem retorno, decisão de nível superior, ou seja, na instância do Ministério da Educação, por ter sido criada por força de lei. Ademais o comportamento do reitor, como líder do processo, pode ter influenciado também a redução dos níveis de resistências grupais conforme relata um servidor entrevistado:

Chamo a atenção para a ação do reitor que no início trouxe a ideia de funcionamento de Ouro Preto para implantar no Instituto. Consegui perceber um rápido amadurecimento na sua postura principalmente melhorando sua capacidade de ouvir e negociar. Isto impediu, a meu ver, que o projeto do IFMG ficasse estagnado vítima de disputas internas. Acredito que a ação do reitor como mediador foi a válvula de escape para a grande tensão que o instituto nascente vivia. Claro houve também ações importantes principalmente dos diretores sistêmicos que contribuíram muito para a estruturação do IFMG, pautada na profissionalização da gestão. (Entrevista 7 - Diretor)

Em geral a pressão do grupo se manifesta de forma negativa quando o indivíduo é desencorajado a inovar suas práticas de trabalho ou a aceitar as inovações propostas. Caso o indivíduo sofra pressão ele tenderá a resistir à mudança empreendida (NADLER, 1987). No caso do IFMG as ações e o comportamento do reitor mediante ao grupo facilitaram a cooperação, minimizando assim a resistência, pois, gerou percepções e atitudes positivas (AVEY; WERNSING; LUTHAS, 2008) que fizeram com que o grupo acreditasse na proposta de gestão. Assim, quando o grupo percebeu que existia baixa resistência na implantação da mudança empreendida pelo IFMG isso encorajou os demais servidores a cooperar na sua consolidação.

Os resultados sugerem que a percepção de alta *consistência organizacional*, tal como proposta no modelo, influenciou positivamente a *aceitação e apoio individual* com a criação do IFMG e conseqüente implantação do modelo de gestão. As falas de alguns entrevistados reforçam a percepção da *consistência organizacional* como fator preponderante para a cooperação e apoio nas ações de integração e consolidação do IFMG.

Olha, nós precisamos criar uma instituição que seja *multicampi*, para que seja empoderada. Não podemos ser pequenas escolas separadas no interior do Brasil, porque as coisas não chegam lá. Tem que ter ligação, uma sinergia, uma simbiose muito grande. Se cada um mandar em um pedaço, cada um numa direção, não vai chegar a lugar nenhum. Então o primeiro passo é: vamos criar um modelo de gestão. Desenhar fluxos, processos, conversar com as pessoas [...] instituir centros de custos para ser célula de decisão. Criar o orçamento participativo, onde todas as decisões passam pelos centros de custos. Então tira o poder do reitor, tira o poder do diretor geral e passa lá para aquela base, que na verdade é a célula de decisão. (Entrevista 2 - Reitor)

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

meio da organização em centro de custos pudessem participar da elaboração daquele planejamento. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

Os relatos das entrevistas acima demonstram que a *consistência organizacional* está relacionada ao resultado da avaliação que os servidores do IFMG fazem sobre o quanto à proposta de criação de um modelo de gestão foi concebida pelos servidores das áreas técnicas administrativas afetadas, no caso, o setor de tecnologia da informação, compras, licitação, contabilidade e finanças e também o quanto ele trouxe a construção coletiva como critério em sua concepção. Assim, conforme colocam Marques, Borges, Morais e Silva (2014) a consistência organizacional é percebida pelos membros da organização quando a proposta da mudança é elaborada por profissionais com experiência no assunto, quando apresenta uma metodologia consistente e está sustentada pelos líderes, gerentes e funcionários com cargos de chefia tal como ocorreu no IFMG. Ademais, para os autores, a percepção do indivíduo sobre o quanto a organização tem capacidade para realizar uma mudança com sucesso também afeta positivamente a *consistência organizacional*.

Outro fator importante e que influencia o nível de entendimento da mudança é a questão da qualidade da comunicação da mudança, pois os indivíduos tendem a selecionar as informações disponíveis e possuem memória tendenciosa para informações codificadas (OREG, 2006; LINES, 2005). Alguns relatos demonstraram a falta de planejamento do MEC para auxílio dos institutos após sua constituição, o que pode afetar a *consistência organizacional*.

O próprio governo federal né, o que é típico do MEC né, inventa uma coisa e depois vamos ver como é que faz. Então quase todas as ações do MEC são assim. Tem um grande *insight* né, tem uma grande ideia mas na execução peca. Como é que faz? Quem assina? Quem é que paga? Quem é que não paga? O recurso: vai pro *campus* ou fica na reitoria. Então era um monte de interrogações né e na comunidade em geral houve essa interrogação mesmo. Não vou dizer medo, mas uma desconfiança. Afinal, o que aconteceria? Eu acho que lá nos dois, quatro, seis primeiros meses, no início de 2009, nós e o governo federal estávamos aprendendo a funcionar com esse novo ordenamento da rede. Então era um início de medo. Uma ideia que era assim grande, porque agora quando fosse fazer algum pedido de orçamento, de pessoal, não tava indo o representante de um *campus*, tava indo o representante de vários né. Então tinha essa insegurança, mas tinha um pouco dessa ideia de um poder de barganha maior com o governo federal também. Acho que um misto dos dois. (Entrevista 4 - Diretor)

[...] construir um modelo de forma coletiva sem uma diretriz, que também foi um problema do MEC, tá, cada instituto. É tanto que no Brasil hoje nós temos diversos modelos de gestão nos institutos. Não houve uma diretriz. É a administrativa por parte do MEC. Nenhuma ação. Então, assim, cada um fez o que quis! (Entrevista 1 – Pró-reitor)

No entanto, ficou a apreensão de qual Instituto participar. Vieram também muitas dúvidas de como funcionaria o instituto. Neste ponto, o MEC não apresentou a proposta de forma geral em um documento com detalhamento de todo o processo. Sempre chegava as notícias picadas em memorandos ou portarias. Isto prejudicou um pouco o otimismo inicial. [...] Foi um processo muito desgastante e sem nenhum auxílio do MEC. O MEC alegava a distância do processo para garantir a autonomia das novas autarquia. Mas dar suporte na condução de diálogo de várias culturas a fim de minimizar o impacto do processo, não afetaria em nada a autonomia das autarquias. Faltou suporte do MEC nesta parte de condução do processo [...] (Entrevista 7 - Diretor)

Foi uma decisão do governo de cima pra baixo. Na época o CEFET OP não teve como sair fora né, ou você aderiria ou você ia ficar quase em extinção. Então não tinha muito assim, ideia do que viria para frente. Se seria melhor ou pior. (Entrevista 3 - Diretor)

Isso eu tive oportunidade de falar numa das reuniões em Brasília ainda como diretor geral do CEFET Bambuí, o MEC propôs a criação e não norteou nada. Poderia ter evitado muitos atritos. (Entrevista 9 - Diretor)

O governo federal encarou como um novo modelo institucional, no que diz respeito à proposta político-pedagógica, que hoje é muito aceita na comunidade acadêmica. No entanto, no início existiam muitas incógnitas. (Entrevista 10 – Técnico Administrativo)

Os fragmentos das entrevistas mostram que a criação dos institutos federais foi proposta pelo governo, no entanto, sem a apresentação de um plano de execução. Assim, cada instituto espalhado pelo território nacional se estruturou de forma diferente atendendo suas especificidades e particularidades na integração, respeitando somente a padronização proposta de cinco pró-reitorias. Nesse contexto, apesar da literatura apresentar que quanto maior a percepção de qualidade e densidade das informações recebidas sobre as mudanças menor será a resistência dos indivíduos (OREG; VAKOLA; ARMENAKIS, 2011), percebeu-se que o fato do MEC já trabalhar com um planejamento e disseminação de informações pouco estruturadas não afetou diretamente a *consistência organizacional*. Porém, é importante reforçar que a preparação na condução da mudança, aumenta a consistência interna, pois permite maior alinhamento dos indivíduos envolvidos e das práticas realizadas com os objetivos planejados (KRUGLANSKI *et al.*, 2007).

A análise multivariada também revelou que a *ameaça ao convívio social* é uma variável importante no processo de criação e definição do *modus operandis* do IFMG. Essa variável impacta negativamente a aceitação e cooperação individual, fato também comprovado pela análise qualitativa. Nesse sentido, quanto mais o servidor do IFMG lotado nas áreas administrativas percebia seu *convívio social* ameaçado pela mudança empreendida com a extinção das antigas autarquias e implantação do novo modelo de gestão menor era a probabilidade de aceitação e cooperação com o processo. Essas ocorrências são mencionadas

em depoimentos e podem ser um fator relacionado à variável *ameaça ao convívio social* no contexto do IFMG:

O principal temor das pessoas, além dessa questão do convívio social, da perda, da extinção de determinado setor, foi o medo da perda da autonomia, principalmente pelo modelo de gestão que foi adotado pelo IFMG. Houve um sentimento nos campi de que, antes o diretor podia fazer o que ele achava melhor para aquele *campus*. E com a criação do instituto, com o modelo de gestão que nós adotamos, houve essa perda de poder, de decisão e até de agilidade em alguns processos. (Entrevista 3 - Diretor)

Tudo foi cercado de muitas incertezas, discussões inúmeras acaloradas e por parte de alguns, sensação de perda. Chegou a ser doloroso e psicologicamente desgastante. (Entrevista 9 - Diretor)

Percebi que a integração das autarquias poderia atrapalhar mais os que tinham algum cargo/função. Com a fusão passou a existir um degrau acima da antiga autarquia. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

Ocorreram mudanças radicais nos trabalhos desenvolvidos no *campus* e uma redução do quadro administrativo. Até de acordo com as orientações da reitoria deveria ser reforçado os setores envolvidos com o ensino que é a prioridade da instituição. (Entrevista 12 – Técnico Administrativo)

Eu senti que as pessoas ficaram meio perdidas. “E agora como é que vai ser? Pra onde é que a gente vai?” Até a própria sala que a gente tinha montado, organizado, e que as pessoas não tinham interesse de sair de lá pois queriam ficar ali foi desmontada. [...] elas queriam que as outras pessoas viessem pra sala, não que saíssem de lá. [...] como em Ouro Preto tava saindo muita gente para a reitoria teve muito, muito temor. (Entrevista 3 - Diretor)

Algumas mudanças organizacionais ameaçam a integridade dos grupos sociais, que muitas vezes consiste em uma importante fonte de reconhecimento para os funcionários (BARON; GREENBERG, 1989). Como grande parte das atividades administrativas do IFMG foi migrada para a reitoria, alguns servidores que não permaneceram como pontos de apoio nos setores administrativos nos *campus* e não se dispuseram a mudarem sua lotação para a reitoria foram transferidos para as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão. Portanto, a forma como a mudança foi empreendida, cujas opções eram mudar para a reitoria, permanecer como ponto de apoio no *campus* ou transferir-se para áreas fins pode ter contribuído com a decisão do servidor de apoiar e cooperar menos com o processo de mudança. Isto porque, se o servidor entendeu que seu convívio social no ambiente profissional foi prejudicado pela implantação da mudança organizacional sua reação tende mais para resistência e indiferença (MARQUES; BORGES; MORAIS; SILVA, 2014).

Esse tipo de percepção negativa sobre a mudança pode ter relação também com a alteração nas relações de trabalhos, nas equipes, nos espaços de trabalho e nas lideranças. O

servidor pode tornar-se resistente ao ter que conviver com outros colegas que não lhe são agradáveis ou bons profissionais sobre o seu ponto de vista ou pode simplesmente oferecer resistência ao ter que se desmembrar de seu grupo original de trabalho. Ressalta-se que no caso da administração pública, em alguns setores, os servidores passam muitos anos trabalhando juntos na mesma área ou departamento e isso pode contribuir para o entendimento de que a mudança proposta prejudicará ou tem a oferecer ameaça ao convívio social e assim ele tenderá a não aceitar a mudança sugerida.

Os resultados obtidos por meio da regressão do modelo de pesquisa também indicam que a *decisão prévia* influencia a aceitação e o apoio individual à mudança. Fica evidente na análise qualitativa que a falta de direcionamento do MEC dificultou o processo de transposição das antigas autarquias para o modelo IFMG. Entretanto, os resultados encontrados nos relatos das entrevistas evidenciam que há uma distorção na percepção do processo de criação do IFMG entre servidores com cargos comissionados e servidores não ocupantes de cargos comissionados. Os fragmentos das entrevistas apresentados abaixo demonstram esses fatos:

Fizemos várias reuniões repassando aos servidores as diversas promessas que foram feitas pelas autoridades da SETEC/MEC àquela época. Só promessas. (Entrevista 6 – Técnico Administrativo)

Olha, primeiro tudo veio na forma de boato, né. Você escutando aquela conversa paralela de que ia ter alguma coisa, de que ia transformar [...]. inclusive a primeira conversa que teve, foi que seríamos subordinados ao CEFET/MG [...].O maior receio era de perder autonomia. Inclusive, eu me lembro de uma ligação de uma pessoa do CEFET, que era da área contábil lá, falando que a gente seria subordinados deles. Eu falei: não estamos sabendo de nada não. Mas sabia que tinha esse assunto, né? Mas foi dessa forma, apreensão, com medo de perder autonomia, ainda de virar oficial o que era boato. A gente não tinha informações de como seria o projeto, se vai ter isso ou aquilo, ficava num nível mais de diretor geral e os mais chegados dele. (Entrevista 3- Diretor)

Não teve nenhum trabalho prévio não. Na minha opinião não. O que primeiro era boato, virou oficial e já foi um choque mesmo. “olha vai ser desse jeito e a gente não tem alternativa”. E quem não aderisse seria quase uma instituição em extinção. (Entrevista 9 - Diretor)

Depois de conhecer um pouco mais da proposta de criação dos institutos, a... a maioria das pessoas enxergou como uma oportunidade de crescimento da instituição. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

Foram realizadas algumas reuniões e encontros com a comunidade de forma a explicar o que seria o IFMG e também a apresentação dos membros que compunham a direção e suas funções. Numa destas reuniões, a única que tive oportunidade de participar, foram colhidas sugestões e respondidas algumas dúvidas dos presentes. Mas não tenho conhecimento se alguma dessas sugestões foi acatada e nem de outras formas de diminuir resistências previamente. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

Foi tudo imposto de cima pra baixo. Na autarquia a qual fazia parte, as informações que chegavam já estavam decididas. (Entrevista 12).

Com base nos relatos, pode-se dizer que a *decisão prévia* é uma variável onde a essencialidade do processo de comunicação é inata. Pois é através da transmissão e do acesso à informação que o indivíduo consegue gerenciar suas expectativas, emoções e percepções relacionadas à mudança que está vivenciando e também consegue administrar qual o seu posicionamento diante do processo, de modo a cooperar ou resistir a ele (JUDSON, 1980; BERGER; LUCKMAN, 2003; LINES, 2005; OREG, 2006). Nesse sentido, pode-se dizer que o sucesso ou fracasso das mudanças organizacionais está sujeito à maneira como elas são gerenciadas. Um fator crucial nesse processo depende do grau de envolvimento das pessoas que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem sobre suas vivências nesse processo (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Portanto, é substancial envolver psicologicamente o indivíduo no sentido de minimizar a resistência e de garantir a cooperação (ELIAS, 2007). Assim, uma mudança tal como ocorreu no IFMG, requer o esclarecimento e conscientização do indivíduo sobre a necessidade da mudança e as vantagens obtidas com seus resultados para o sujeito e a instituição. Tal ação ajuda a dirimir as incertezas que possam surgir em relação à instabilidade provocada pela mudança (PEREIRA; FONSECA, 1997), isso porque se o servidor avaliou previamente que as mudanças seriam positivas, ele tenderá a aceitar e cooperar com a mudança, mas se há incerteza em relação aos benefícios da mudança, ele tenderá a reagir com indiferença ou resistência. No IFMG percebe-se de um lado, o comportamento dos gestores mais cooperativos e de outro os técnicos administrativos em educação mais indiferentes ou resistentes.

Os resultados quantitativos indicam também que a *experiência anterior* com a mudança bem-sucedida influenciam de forma positiva a aceitação e cooperação. De acordo com Baron e Greenberg (1989), experiências anteriores de mudança mal empreendidas atuam como barreiras para a aceitação de novas mudanças. Nesse sentido, pode-se inferir que experiências prévias de mudanças organizacionais também alteram as possíveis reações individuais face à mudança. As análises das entrevistas confirmam os resultados da regressão, conforme demonstram os trechos seguintes:

No fundo acreditávamos que a mudança seria boa tal como foi a mudança de escola agrotécnica para CEFET Bambuí. Crescemos muito, muito mesmo e estava aí mais uma oportunidade para isso. (Entrevista 9 - Diretor)

Particpei do processo de implantação do planejamento em compras do CEFET Bambuí e que posteriormente na criação do IFMG foi estendido a todos os *campi*. Enquanto tentou-se implantar esse processo no CEFET os resultados não agradaram aos solicitantes, chamados centros de custos. Vários não davam importância e não acreditavam que pudesse trazer algo positivo para a instituição. Mas nós persistimos até que foi implantado. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

Outra questão emblemática nesse processo era definir das três autarquias e suas respectivas UNED's qual delas tinha expertise prévia nos variados processos para se saber qual deles seria o melhor a ser seguido. Isso vale para o planejamento, a administração, o ensino, enfim, todas as áreas. (Entrevista 14 – Técnico Administrativo)

Baron e Greenberg (1989) argumentam ainda que indivíduos, grupos de trabalho ou instituições que tenham experiências malsucedidas na introdução de mudanças no passado serão relutantes em aceitar a promoção de um novo projeto de mudança institucional. Dessa forma, pode-se dizer que experiências prévias negativas com mudanças organizacionais tendem a potencializar nos indivíduos a resistência e a falta de credibilidade a novas propostas de mudança. De outra forma, os resultados sugerem ainda que experiências anteriores assertivas podem conduzir a reações de aceitação e cooperação com as mudanças. Assim, na medida em que o indivíduo vivencia experiências de mudanças positivas, ele tende a aceitar e cooperar cada vez mais com os processos de mudança futuros.

As entrevistas realizadas reforçam que a influência de *experiência anterior* tem relação direta também com as intervenções anteriores do Ministério da Educação e Cultura nas autarquias, conforme evidenciam os relatos seguintes:

Então, quase todas ações do MEC são assim. Tem um grande *insight* né, tem uma grande ideia, né, mas na execução peca. Como é que faz? Quem assina essa porcaria? Quem é que paga? Quem é que não paga? Ver o recurso, vai para o *campus*, fica na Reitoria. [...] Acredito que se a gente tivesse conhecido o modelo antes junto ao MEC e tivesse mais firmeza, mais certeza do que a gente ia fazer, talvez a gente poderia projetar algo melhor. (Entrevista 4 - Coordenador)

Agora tá aqui o instituto e vocês comecem a trabalhar [...]. O governo publicou a lei e falou “Agora faz. Tá aqui a lei. Você tem ali um dinheiro para você pagar aluguel, para você comprar um prédio, para você fazer a sua Reitoria. Pau na máquina!”. (Entrevista 5 - Diretor)

[...] depois da criação da Escola Agrotécnica, em 78, sem dúvida, o fato mais marcante foi a transformação ou a incorporação da Escola Agrotécnica como uma unidade do IFMG, né, a criação dos institutos federais. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

Um problema relatado como dificultador no processo de criação e estruturação do IFMG e que afeta a consistência organizacional foi o número insuficiente de servidores para iniciar as atividades na reitoria e a baixa qualificação técnica dos servidores, principalmente aqueles que foram nomeados para ocuparem os cargos mais altos da instituição. Outra ocorrência frequente foi a questão da perda de autonomia e centralização de processos, modelo este escolhido apenas pelo IFMG entre os demais institutos distribuídos pelo território nacional. As percepções destacadas das entrevistas abaixo discorrem sobre esses fatos:

Eu acho que faltou um pouquinho, assim, nessas reuniões todas de montagem, faltou um pouquinho, talvez de mais flexibilidade, mais tato para gerenciar essa [...] de por parte de todos, de Reitoria, de Pró-Reitoria, de todos, né, [...] Por outro lado, também foi ruim que [...] mas nem todo mundo era (da área da Administração), né. Então, foi difícil de fazer também, fazer um novo organograma, uma nova estrutura, novos, novas fluxos de rotina de trabalho, de tudo. Muita gente não era muito da área, né, então, às vezes, era muito difícil fazer isso. (Entrevista 3 - Diretor)

Então, houve essa questão primeiro de se formar esse grupo. E esse grupo foi pensando qual é a melhor maneira de gerir o Instituto, né?! Lembrar que a gente não tinha, em termos de Instituições de Ensino, né, nós não tínhamos nenhum modelo antes para copiar, né. (Entrevista 4 - Coordenador)

[...] além disso, a formação dos dirigentes na área de Administração era pequena e nenhum deles havia passado por um processo de fusão tão grande quanto foi este. [...] Faltou em alguns casos por parte de alguns pró-reitores habilidade de negociação, o que levou a conflitos que poderiam ser evitados ou amenizados. [...] Isto fez com que a escolha não fosse pautada pela capacidade técnica e liderança mas primeiro que atendesse esta prerrogativa de tempo. (Entrevista 3 - Diretor)

Acredito que as maiores falhas na implantação foram a falta de diálogo e a imposição do novo modelo que foi adotado. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

O próprio modelo que a gente assumiu, ele também foi complicado de ser aceito, esse modelo centralizado. Porque os outros institutos eram descentralizados. A reitoria era só um órgão de repassar os recursos, continuava tudo da mesma forma e o nosso não. E isso foi bem complicado deles aceitarem isso. Por que não podia ser igual aos outros, por que tinha que centralizar tudo? [...] Éramos escolas diferentes umas das outras. (Entrevista 5 - Diretor)

Outro aspecto fortemente evidenciado pelos entrevistados diz respeito à questão da integração de diferentes culturas organizacionais. As entrevistas mostram que embora não tenha havido ações estruturadas de integração, a grande dificuldade que se enfrentou e ainda se faz presente é a visão de integralidade do instituto, de que se trata de uma única instituição. Ainda é comum perceber o pensamento de autarquias separadas. Outro aporte feito trata da possível ausência da diretoria de gestão de pessoas nesse processo de integração e ainda da atuação como um órgão de departamento pessoal. Esses temas possibilitam novas possibilidades de investigação na relação entre a liderança e o nível de aceitação e apoio

individual em um contexto de mudança organizacional na administração pública, bem como sobre as competências necessárias para se gerir um processo como esse, conforme Hesketh (1982) já chamava a atenção.

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

Acho que foi boa pois a instituição ganhou maior visibilidade na comunidade e também consegue maiores investimentos por parte do governo. (Entrevista 15 – Técnico Administrativo)

A partir do momento que aderimos à criação dos institutos o governo fez sua parte referente à expansão e investimentos. Crescemos muito e nasceram outros *campus*. Muitas oportunidades para a população. (Entrevista 9 - Diretor)

[...] a criação dos institutos colocou o Brasil num patamar mais atual da relação empresa-escola alinhando os investimentos em educação com a possibilidade real de inovação e melhoria da competitividade dos setores econômicos regionais. (Entrevista 7 - Diretor)

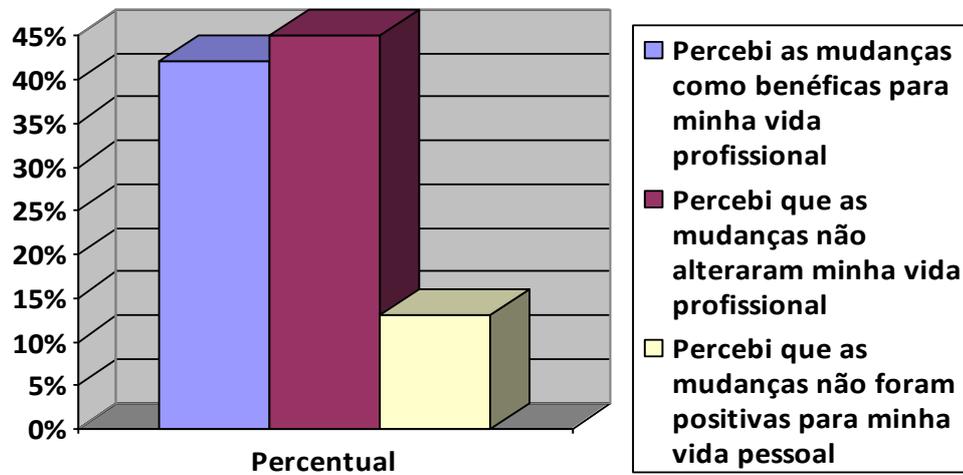
O poder de barganha junto ao governo federal aumentou. O Reitor vai em Brasília, não mais representando o *campus* A, B ou C, ele vai para o IFMG. Então ele tá representando em torno de dez mil alunos. [...] Então o poder, a força dele para negociar, solicitar vagas, cargos, orçamento, aumentou muito. (Entrevista 4 - Coordenador)

A gente teve a oportunidade, ainda mais que eu estava começando, de discutir o processo. Pelo fato, por exemplo, da questão do planejamento nosso. Eu como servidor, não sabia como era um processo de compra. Então isso levou, até por iniciativa de incluir as pessoas, de levar essa discussão na base. O fato do planejamento usar o conceito de centro de custos, né. [...] então essa questão das pessoas entenderem melhor os processos na administração pública eu vejo como uma vantagem também. É um ganho a gente conhecer melhor onde a gente trabalha (Entrevista 10 – Técnico Administrativo)

De maneira sucinta, a análise descritiva dos questionários mostra um resultado neutro em relação à mudança, cerca de 45%, sendo que 40% teve percepção positiva sobre as mudanças e 15% dos respondentes não perceberam as mudanças como benéficas para o

IFMG, conforme apresenta o gráfico 1.

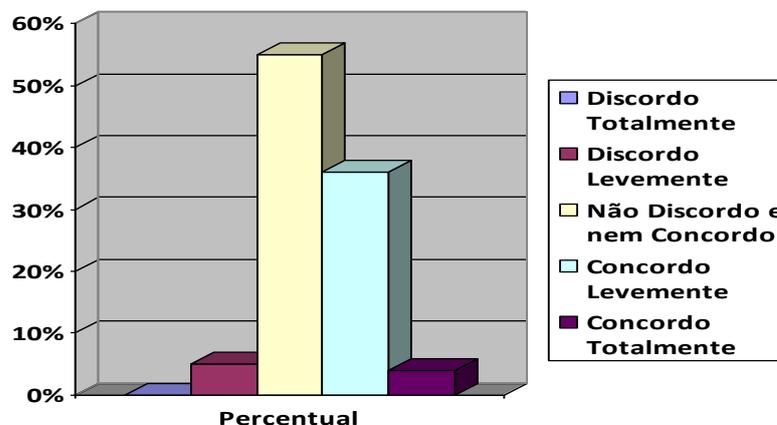
Gráfico 1 – Percepção das mudanças pelos servidores do IFMG



Fonte: Dados da pesquisa

Por sua vez, o gráfico 2 considera a média simples das questões pertencentes às variáveis que foram identificadas como influentes na *aceitação e apoio individual à mudança (consistência organizacional, convívio social, decisão prévia e experiência anterior)*. Considerando que a variação da escala tipo *Likert* de 1 a 5 (Concordo totalmente, Concordo Levemente, Não Discordo e Nem Concordo, Discordo levemente e Discordo totalmente) entre cooperação, indiferença, resistência passiva e resistência ativa, aproximadamente 40% dos entrevistados apresentaram uma tendência à cooperação no processo, apesar de 55% deles variarem entre a indiferença e a resistência passiva e de apenas 5% tenderem a uma resistência ativa.

Gráfico 2 - Nível de aceitação e cooperação com a criação e implantação do modelo de gestão no IFMG



Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo na exploração dos dados das variáveis que influenciam na aceitação e apoio individual à mudança (*consistência interna, convívio social, decisão prévia e experiência anterior com mudança*) a análise realizada permitiu verificar que 41,7% (R^2 ajustado = 0,417) do modelo explica a aceitação e o apoio individual dos indivíduos à criação do IFMG e implantação do seu modelo de gestão, o que pode ser considerado um valor significativo, haja vista que o aceitável em Ciências Sociais Aplicadas é de 30%.

Compreende-se, após as análises, que o processo de criação e implantação do modelo de gestão do IFMG foi recebido com neutralidade, na percepção dos servidores que vivenciaram e que foram afetados pela transformação. Nesse contexto específico, o que influencia o nível de aceitação e cooperação com a mudança são a *consistência organizacional, a experiência anterior, a decisão prévia e o convívio social*. O que não mostrou influência no modelo proposto e aplicado no IFMG foi a *resistência de grupo*.

A partir da exploração do modelo de aceitação e apoio individual à mudança que foi utilizado para se compreender a influência dos comportamentos do líder na intenção dos funcionários de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, realizou-se a regressão da variável *aceitação e apoio individual à mudança* com os estilos de liderança propostos nas hipóteses H1, H2 e H3, conforme apresenta a Tabela 5.

Tabela 5 – Análise de regressão da variável *aceitação e apoio individual à mudança* com os Estilos de Liderança

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	P
	B	Erro	Beta	
(constante)	2,955	0,535		0
H1 Liderança Transacional	0,028	0,068	0,083	0,677
H2 Liderança Transformacional	0,025	0,045	0,158	0,571
H3 Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,013	0,037	0,078	0,724

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da Tabela 5 mostra que os comportamentos de *liderança transacional* ($p = 0,677$), *transformacional* ($p = 0,571$) e *laissez-faire* ($p = 0,724$) não influenciam diretamente na aceitação à mudança. Portanto, as hipóteses H1, H2 e H3 não foram confirmadas no contexto estudado, indicando que os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* não tiveram qualquer influência no processo de aceitação e cooperação com a mudança do IFMG. Tal fato pode ser explicado pela arquitetura política que foi construída quando da criação do IFMG. Segundo os relatos das entrevistas, as lideranças na criação do instituto foram definidas em uma negociação política a fim de contemplar as três autarquias visando dar governabilidade ao reitor. O administrador máximo seria definido entre os três diretores gerais dos CEFET's Bambuí e Ouro Preto e da Agrotécnica de São João Evangelista. Os fragmentos abaixo apresentam esses fatos:

Como todo órgão, né, tem uma questão política. A composição inicial da equipe gestora, atendeu né, na formação do instituto para ganhar força, houve a incorporação do *campus* Bambuí e São João Evangelista e houve um acordo que pessoas desses *campi* viriam para a gestão para equilibrar, participariam da alta direção. (Entrevista 4 - Coordenador)

Ocorreram diversas reuniões objetivando a definição da condução da reitoria. Nestas reuniões, discutia-se a definição da sede, a indicação do reitor e pró-reitores que, na primeira composição, tentou-se um equilíbrio, né, com representantes de todas as autarquias. (Entrevista 10 – Técnico Administrativo)

A administração tentou pegar pelo menos um de cada *campus* para participar da gestão principal que são os pró-reitores, né. Mas não teve esse trabalho de preparação antes não, de desenvolvimento de liderança. (Entrevista 5 - Diretor)

Eu vejo assim, a própria forma de montagem do instituto, com dois pró-reitores de cada *campus* e o reitor e um pró-reitor de outro teve um lado positivo e negativo. O lado positivo foi que abriu oportunidade no nível de diretoria, tinha gente de todos os *campus*, então você sempre tinha uma pessoa como representante daquele *campus* e isso foi bom, facilitou a integração. Por outro lado, também foi ruim porque foi

difícil fazer organograma, uma nova estrutura, novos fluxos e rotinas de trabalho com quem não era da área administrativa. Muita gente não era da área, então as vezes era muito difícil fazer isso. (Entrevista 3 - Diretor)

Tivemos alguns problemas com as pró-reitorias principalmente no que tange a capacidade de negociação, pois era um momento tenso com muita coisa a ser definida em termos de funcionamento, num cenário de grandes e profundas diversidades de interesses. Isso levou a muitas discussões e desgastes. (Entrevista 7 - Diretor)

Na formação da reitoria procuramos escolher pessoas que estivessem alinhadas politicamente conosco e que fossem proativas nas discussões e defesas de nossos interesses (*campus* Bambuí). No *campus* procuramos manter uma equipe administrativa para conversar com as pessoas da reitoria e facilitassem os trabalhos de todos. Os resultados disso só vieram a longo prazo. Acho que hoje temos uma maturidade de convivência que nos permite divergir sem melindres. Não é o ideal, mas temos avançado. (Entrevista 9 - Diretor)

A primeira reunião que nós fizemos, já existia a perspectiva natural de meu nome ser, ser escolhido para ser reitor, um dos três diretores seria o reitor. Então já quase consenso no MEC que eu seria o reitor. Nós tivemos que contemplar, eu achava até natural isso, que a gente tivesse nas pró-reitoria representações ou pessoas que conhecessem a realidade de cada um dos três *campus*, cada uma das três autarquias que estavam fundindo. Então nós fizemos um acordo na época, que viria dois pró-reitores de São João, dois de Bambuí e um de Ouro Preto e eu seria o reitor, então seis representações (Entrevista 2 - Reitor)

O diretor de Bambuí, à época manifestou que não tinha interesse em ser reitor, ficando a escolha a ser feita entre os outros dois diretores. No final, decidiu-se que o diretor escolhido seria de Ouro Preto e que as pró-reitorias e diretorias sistêmicas seriam divididas entre as três autarquias ficando a Administração e Planejamento para São João Evangelista, Ensino e Extensão para Bambuí e Pesquisa para Ouro Preto. A lei de criação dos institutos 11892/08 e o decreto complementar definiam que somente poderia ser reitor e pró-reitores servidores com pelo menos cinco anos de serviço público. Isso fez com que a escolha não fosse pautada na capacidade técnica e liderança, mas primeiro que atendesse a prerrogativa de tempo no serviço público. Aliado a isso, estava à disponibilidade para mudança para a capital mineira.

Entretanto, ao dar sequência na exploração dos dados verificou-se que o comportamento de liderança influencia a *aceitação e apoio individual*, conforme mostrado a seguir:

Tabela 6 – Análise de regressão da variável *aceitação e cooperação individual à mudança* com o Comportamento de Liderança

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	P
	B	Erro	Beta	
(constante)	2,974	0,175		0
Resultados de Liderança	0,052	0,025	0,275	0,039

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido percebe-se por meio da Tabela 6 que *o comportamento de liderança* influencia diretamente na *aceitação à mudança* ($p < 0,05$). Portanto, a quarta hipótese que propõe que *o comportamento de liderança influenciará positivamente a aceitação e cooperação individual com a mudança*, foi confirmada.

No caso da variável *aceitação individual à mudança* verificou-se que 5,9% (R^2 ajustado = 0,059) da variância é explicada pelos comportamentos de liderança. As análises qualitativas também confirmam que os resultados de liderança influenciam na aceitação à mudança:

As pessoas que vieram desde o início [para ocuparem cargos de gestão] entenderam e aderiram ao projeto. Elas chegaram, tiraram a roupa antiga, a capa né, e assumiram o projeto. (Entrevista 2 - Reitor)

Se não houvesse pessoas com firmeza e persistência, sobretudo nas decisões, não seria possível a implantação. (Entrevista 11 – Técnico Administrativo)

Todos que vieram estavam com uma vontade enorme de trabalhar [...]. Uma grande vontade de construir uma coisa legal e vieram com o intuito de dar sua contribuição com a criação de algo novo. (Entrevista 4 - Coordenador)

Nós tínhamos representantes de todas as unidades que facilitou o diálogo junto a base [...] a equipe estava muito empenhada na construção do modelo e se dedicou muito a isso, no sentido de dialogar com as pessoas, de estudar o modelo, de considerar a realidade existente em cada unidade, de considerar o contexto no qual estávamos inseridos. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

Haviam profissionais seriamente comprometidos e capacitados para implementar a mudança. (Entrevista 14- Técnico Administrativo)

Ante o exposto, compreende-se que os comportamentos de liderança influenciam na *aceitação e cooperação individual à mudança*. Nesse sentido, pode-se dizer que o modelo obteve bons índices de validade e por isso pode ser utilizado como instrumento de mensuração para avaliar como *o comportamento de liderança influencia a aceitação e*

cooperação individual com a mudança, ou seja, na verdade pode-se dizer que o comportamento do líder influencia na aceitação e cooperação com a mudança. No caso do processo de mudança organizacional do IFMG, caracterizado pela imposição dos órgãos superiores da administração pública federal, evidenciou-se que os estilos de liderança em si não afetaram a decisão individual do servidor de cooperar ou resistir à mudança imposta. No entanto, os resultados indicam que o comportamento do líder neste contexto foi determinante para o servidor se posicionar frente à mudança do IFMG.

Adicionalmente, as análises das entrevistas mostram ainda que parte substancial da resistência encontrada no processo de criação e implantação do modelo de gestão do IFMG é oriunda das lideranças, principalmente aqueles servidores que ocupavam cargos de direção nas antigas autarquias. Diferentemente, a percepção dos gestores e servidores das UNED's que entenderam a mudança como positiva, pois sairiam da condição de subunidades para *campus*.

Primeiro era um medo. Aliás ainda existe e de vez em quando alguém ainda fala: “é um *campus* que vai engolir o outro”. “Tudo vai para Ouro Preto, o reitor é de lá então tudo vai para Ouro Preto” e Ouro Preto tinha medo de que se o reitor não fosse de lá Bambuí ia engolir. [...] então as pessoas achavam que tinham perdido o poder também, né. [...] a decisão, o poder não passa mais por nós (Entrevista 2 - Reitor)

Ah! O diretor na época lá (SJE) não entendia que o modelo proposto era o melhor ne, e ele defendia um outro modelo... um modelo em que é ah ah a gestão financeira e administrativa fosse mais descentralizada, enfim... [...] foi um período muito difícil para o *campus* porque ele se colocou mesmo como uma pessoa, representando o *campus*, contrária ao modelo que estava sendo proposto, começou a... em determinados momentos, a resistir mesmo aquilo que estava sendo proposto e não acreditava e foi necessário assim, um trabalho muito... muito efetivo junto a equipe, não somente ao diretor, mas a equipe para que ah.. a gente conseguisse implementar o modelo e conseguimos [...] mas mesmo assim ele continuou até o final da sua gestão que foi em 2011 muito resistente. (Entrevista 1 – Pró-reitor)

Houve resistência principalmente entre os servidores mais experientes e ocupantes de cargos que já haviam passado pelo processo de cefetização, pois sabiam dos problemas que poderiam ocorrer nesse tipo de transição. (Entrevista 13 – Técnico Administrativo)

No início, havia uma desconfiança principalmente das unidades que possuíam autonomia e seus gestores pois enxergavam a implantação do IFMG como uma ameaça, visto que a condução passaria para as mãos do reitor, estando o diretor geral do *campus* subordinado a este. No caso de Congonhas, já éramos uma unidade da autarquia de Ouro Preto e a comunidade abraçou a proposta de implantação do IFMG, atrelada a novos investimentos para a estruturação do futuro *campus*. (Entrevista 10 – Técnico Administrativo)

Nos *campi* mais novos, a aceitação a mudança era mais tranquila, todos participando da construção de processos novos. Já nos *campi* mais antigos, havia um certo temor/receio de que, no fundo, a mudança estava trazendo mais prejuízo do que ganhos. Estes *campi* mais antigos temiam perder benefícios conquistados ao longo de anos. (Entrevista 14 – Técnico Administrativo)

Os relatos evidenciam que algum foco de resistência ao modelo proposto foi originário nos servidores com cargos de direção, substancialmente no diretor da antiga escola agrotécnica de São João Evangelista e também nos servidores mais antigos. Esses fatos nos chamam a atenção para a questão crucial do comportamento da liderança na condução do processo de mudança. Tais ocorrências encontram evidências na argumentação de Chun e Davies (2010) que afirmam que os indivíduos com cargos mais altos hierarquicamente, como diretores, são os mais propensos a resistir estrategicamente, pois estão muito arraigados nas políticas e práticas que até então defenderam e a ideia de que algo central de sua gestão precisa ser alterado e que uma nova precisa vigorar, notoriamente potencializa a ameaça ao poder existente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2008 por meio da Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro o Governo Federal consolidou uma das maiores mudanças na Rede de Educação Profissional e Tecnológica do País. A partir dessa reestruturação 31 centros federais de educação tecnológica (CEFET's), 75 unidades descentralizadas de ensino (UNED's) vinculadas aos CEFET's, 39 escolas agrotécnicas federais (EAF'S), 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades foram extintas para se transformarem em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que culminou no reordenamento da rede passando de 141 escolas técnicas espalhadas pelo território nacional para 38 Institutos Federais, sendo pelo menos um em cada estado brasileiro, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 25 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais e, 1 Universidade Tecnológica Federal.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou analisar a influência do comportamento de liderança na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Para atender aos objetivos do estudo foram apresentadas as principais abordagens que tratam da relação entre estilos de liderança e as reações individuais à mudança. À luz da teoria consultada foram discutidos os modelos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, assim como perspectivas sobre o comportamento do líder para ancorar a presente pesquisa. Nesse sentido, utilizou-se as concepções estabelecidas no modelo de Bass (1985) Bass e Avolio (1990) e Avolio e Bass (2004) que estabelecem três estilos de liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire* e mais o comportamento de liderança e do Modelo de Cooperação e Resistência à Mudança, desenvolvido por Marques, Chaves e Dias (2005) e revalidado por Marques, Borges e Morais (2011) e Borges e Marques (2011).

A partir disso foram definidas hipóteses, subsidiadas na literatura, para cada um desses comportamentos de liderança, relacionando-os positivamente ou negativamente com a cooperação dos sujeitos pesquisados. Em linhas gerais, as hipóteses sugerem que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente à cooperação e aceitação à mudança e que os estilos transacional e *laissez-faire* influenciam negativamente a cooperação e aceitação à mudança organizacional. Finalmente, discutiu-se como o comportamento de liderança

influencia a aceitação e cooperação individual à mudança organizacional, resultando na última hipótese formulada.

Assim, foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa por meio da aplicação de questionários e de entrevistas. Uma amostra de 57 respondentes foi obtida, sendo todos vivenciadores do processo de criação e constituição do modelo de gestão do IFMG. Na análise qualitativa foram entrevistados 15 indivíduos, estratificados por *campus* de origem, com o uso de um roteiro semi-estruturado. A pesquisa também envolveu o uso de dados secundários, tais como: análise documental e pesquisa bibliográfica acerca das mudanças implementadas na rede de educação profissional e tecnológica. O resultado obtido mostra que o objetivo da pesquisa foi alcançado, já que apresentou que o comportamento de liderança influencia na intenção dos servidores do IFMG em aceitar e cooperar com a mudança.

Ao efetivar-se a análise quantitativa no caso do IFMG, observou-se que um fator que não influencia no processo de aceitação e apoio individual à mudança é a *resistência do grupo*. Isso mostra, que a pressão que o grupo de trabalho exerce sobre cada servidor, para aceitar ou resistir à mudança implementada no IFMG, não foi decisivo no comportamento individual do servidor de se posicionar diante da mudança imposta. Os resultados evidenciam que fatores como o *convívio social*, a *consistência organizacional*, a *decisão prévia* e *experiência anterior* são mais determinantes na aceitação e cooperação dos servidores no processo de mudança no IFMG. De maneira complementar, a análise de conteúdo das categorias *aceitação e apoio individual*, *convívio social*, *resistência de grupo*, *consistência organizacional*, *decisão prévia* e *experiência anterior* revelou também que somente a variável *resistência de grupo* não influencia na aceitação e apoio individual à mudança nesse contexto. Esse resultado pode ser confirmado também nos estudos de Almada e Borges (2015).

Verificou-se que a *consistência organizacional* e a *experiência anterior* com a mudança realizam praticamente o mesmo nível de força sobre a aceitação e cooperação à criação do IFMG. Dessa forma, é notório considerar, que são fatores igualmente relevantes para a aceitação e cooperação com a mudança, não deixando também de considerar o *convívio social* e a *decisão prévia*, porém de forma menos representativa. Assim, observou-se que as dimensões do Modelo de Resistência e Cooperação com a Mudança, com exceção da *resistência do grupo*, possuem indicadores de muita clareza conceitual, representando cada dimensão proposta, para a aplicação nesse estudo.

Esta pesquisa revelou também que, tendo em vista a criação do IFMG e implantação do modelo de gestão, a liderança transformacional não influencia positivamente a cooperação

e aceitação individual à mudança organizacional. Assim também, os estilos de liderança transacional e *laissez faire* não influenciam negativamente à cooperação e aceitação individual à mudança organizacional.

Esses resultados levam ao entendimento de que os estilos de liderança não são fatores influenciadores na decisão individual dos servidores de cooperar ou resistir à mudança, sobretudo, quando uma mudança é imposta e ocorre em um contexto macro, determinado no caso do IFMG pelo MEC e por força de lei. Northouse (2004) aponta que, apesar dos muitos estudos realizados, ainda são inúmeras as dificuldades para se definir exatamente os parâmetros influenciadores da liderança transformacional, uma vez que existe uma sobreposição entre as suas próprias dimensões (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada). Também se pode dizer que com base no estudo a liderança transacional baseada na legitimidade e autoridade que lhe é conferida formalmente (GOMES; CRUZ, 2007), prática esta comum na gestão pública, dados também confirmados por Dias e Borges (2015) e a ausência de liderança também não interferem num processo de mudança impositiva, pois na certeza de que a mudança irá ocorrer os servidores se apresentam de forma indiferente a esses estilos de liderança.

Entretanto, esses achados contradizem os estudos empíricos de Oreg e Berson (2011) e de Furst e Cable (2008) e as propostas de estudos futuros, associando essas variáveis, sugerida por Borges e Marques (2011) e Almada e Borges (2015). Em outras palavras, pode-se dizer que o estilo de liderança transformacional não seria um preditor para a cooperação e aceitação individual à mudança, bem como, não o seria os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* para a resistência à mudança, ou seja, na percepção da mudança vivenciada o servidor não considerou importante o estilo adotado pelo líder na condução da mudança, mesmo que a teoria mostre que existe um estilo que vai além do instrumentalismo transacional e que são considerados agentes de mudança como o líder transformacional (NETO 2010).

Ressalta-se que no Instituto Federal de Minas Gerais, pode haver uma descrença em relação ao discurso adotado pelo líder, fato associado a transitoriedade do cargo versus a a estabilidade dos servidores, e por isso o estilo de liderança pode ter sido evidenciado como não relevante para os servidores. Também pode ser compreendido uma vez que a estruturação ocorreu com a divisão política dos cargos de primeiro, segundo e terceiro escalão, cuja nomeação não atendeu aos critérios técnicos e também a falta de uma política clara de gestão de pessoas e a ausência de ações de desenvolvimento de líderes podem ter contribuído para esse resultado. Conhecer as causas da falta de percepção dos servidores da participação da

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

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

Do ponto de vista prático, isto quer dizer que o comportamento da liderança afeta positivamente a aceitação e cooperação individual à mudança, ou seja, quanto melhor o desempenho, maior a cooperação dos servidores com as mudanças empreendidas no IFMG. Ao contrário, quanto pior o desempenho da liderança maior é o nível de resistência do servidor. Melo (2004, p.37) diz que: “a tendência comportamental desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem de como o líder se comporta e do que ele faz”. Em síntese, o mais importante na percepção dos servidores federais vivenciadores do processo de mudança do IFMG é a maneira como o líder se comporta e de suas atitudes diante das situações de mudança.

Ademais, compreender a relação entre o comportamento de liderança e os estilos de liderança ajuda a entender como a mudança no IFMG foi aceita com neutralidade. Bass (1985) apresenta a liderança transacional e transformacional como processos distintos, mas não mutuamente excludentes, sendo que o mesmo líder pode utilizar diferentes processos em diferentes alturas e diferentes situações, ou seja, considera que os líderes podem ser tanto transformacionais como transacionais. Esse entendimento pode justificar o porquê os dois estilos de liderança foram encontrados como associados à percepção positiva do comportamento de liderança. Desse modo, ao longo das análises pode-se verificar que essas duas orientações de liderança são importantes e necessárias para uma liderança eficaz no Instituto Federal de Minas Gerais, fato também confirmado por Dias e Borges (2015) e por

Stefano e Gomes Filho (2003) que afirmam que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e atitudes às exigências de uma dada situação ou de um grupo específico.

É importante também destacar que o estilo de liderança *laissez-faire*, não possui qualquer relação com o esforço-extra, a satisfação e eficácia, que são as dimensões do comportamento de liderança, fato este que vai ao encontro daquilo que a teoria apresenta (AVOLIO; BASS, 2004; CASTANHEIRA; COSTA, 2007). O contexto que as autarquias como o IFMG vivenciam, de fato, não reforça este estilo de liderança, uma vez que o líder *laissez-faire* evita o exercício da gestão, a resolução de conflitos, abdicando na maioria das vezes do poder decisório. Pode-se dizer que esse resultado é positivo, do ponto de vista gerencial, pois a ausência de liderança ou apatia gerencial deve ser de fato inexistente no setor público, ou então, seria necessária uma revisão dos procedimentos de escolha e de desenvolvimento de gestores. Além disso, como os achados nesta pesquisa demonstraram que o mais importante na percepção dos servidores do IFMG é o comportamento do líder traduzido em seu desempenho na condução de uma situação de mudança, e, sendo o estilo *laissez-faire* exatamente a ausência na obtenção de resultados, essa nula relação encontrada reforça mais uma vez os resultados, ou seja, que os aspectos como satisfação, esforço-extra, comprometimento com valores, normas, interesses coletivos, relação de confiança, resultado e compromisso (MARCHIORI, *et al.* 2010) são importantes para a aceitação da mudança.

Ante o exposto, a pesquisa mostrou uma maior tendência à cooperação do que à resistência na mudança que culminou com a criação do Instituto Federal de Minas Gerais e a conseqüente criação do modelo de gestão administrativa, o que se apresenta como um fator positivo para a administração da instituição. Comparar esses dados com outras instituições da rede federal e de administrações públicas estaduais e municipais podem complementar ainda mais esses dados. Cabe também uma comparação com a iniciativa privada para compreender as percepções de um servidor público que passa por um processo de mudança, mas que pela característica do sistema de contratação, previsto na legislação, não tem o risco da perda do emprego e, um funcionário celetista onde esse medo é eminente em momentos de reestruturação organizacional.

Não obstante, é válido destacar que as análises das entrevistas realizadas mostraram que apesar da resistência de grupo não ser um fator importante no contexto estudado, as causas de resistências individuais se ancoram na percepção de perda de autonomia, *status*, prestígio e poder, especialmente nos servidores ocupantes de cargos de direção ou funções

gratificadas nas antigas autarquias, os principais disseminadores de informações e influenciadores de percepções. Foi evidenciada também, uma ausência de informações precisas em relação à condução do processo de mudança (planejamento e estruturação), principalmente orientações advindas do Ministério da Educação e Cultura, proponente da mudança. Em um processo de reestruturação como o do IFMG, Almada (2014) argumenta que a disseminação de informações auxilia o indivíduo a compreender as dificuldades, limitações e possibilidades das instituições envolvidas, aproximando-o da situação real e minimizando as resistências. A autora ainda afirma que, para uma boa condução da mudança, as informações devem ser selecionadas, mas não devem ser eliminadas.

Com este estudo pretendeu-se trazer contribuições teóricas e práticas, sobretudo, acerca do comportamento de liderança, ou seja, sobre os resultados da liderança e sua relação com a cooperação e a resistência à mudança. Evidenciar a importância da correlação de tal aspecto, pode ser um importante aporte deste estudo ao campo, de modo que colabora para o direcionamento de uma área pouco explorada na literatura nacional e que pode ser um ponto de partida para futuras pesquisas na interseção entre liderança e reações à mudança nas organizações públicas.

Já quanto às contribuições práticas desta pesquisa pode-se mencionar que os resultados apresentados sugerem informações importantes a serem trabalhadas para os diversos gestores e condutores de mudanças do IFMG. Também pode ser ponto de atenção para a área de gestão de pessoas da administração pública federal, em especial àquelas ligados a rede federal de educação profissional e tecnológica e também aos gestores da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, uma escola de governo, do Poder Executivo Federal, que oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais, inclusive na área de desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico e gerencial.

Conforme visto nesta pesquisa, na percepção dos servidores o que influencia na cooperação e aceitação à mudança é o comportamento da liderança e não o estilo adotado pelo líder, que pode ter sido sufocado pela imposição da mudança, o que leva a reflexões acerca da política de desenvolvimento de lideranças, conduzida pelo órgão de gestão de pessoas da instituição. Isso implica que pensar ou repensar políticas ou programas de desenvolvimento de lideranças que relacionem os componentes de eficácia, esforço extra e satisfação, que são as dimensões do comportamento de liderança, pode ser de crucial importância para a melhoria da condução dos processos de mudança organizacionais no IFMG. Ou seja, a aceitação dos

servidores em relação ao processo de mudança está atrelada aos líderes que são capazes de liderar grupos eficazes, que levam em conta os interesses de cada um e do grupo como um todo e têm a capacidade de representar eficazmente a equipe perante níveis mais elevados de autoridade, que conduzem os liderados a fazerem mais do que o esperado, superando as expectativas, desenvolvendo lhes o desejo de se suplantarem cada vez mais seu próprio desempenho e o da instituição e que são capazes de gerar a satisfação dos servidores, promovendo assim, um ambiente de trabalho agradável.

Esta pesquisa contribuiu com informações aos gestores do IFMG sobre a condução de processos de mudança organizacional, sobretudo, demonstrando que os motivadores situacionais tais como a *consistência organizacional* e a *experiência anterior* são os fatores de destaque na percepção dos indivíduos acerca da cooperação e aceitação à mudança, inclusive percebidos em um nível mais forte do que os motivadores individuais tais como *decisão prévia* e *convívio social*, mas que também não podem ser desconsiderados na avaliação e implementação do processo de mudança organizacional. Dessa forma, os gestores do IFMG podem se preparar na condução de projetos de reestruturação das áreas ou *campi* onde atuam se antecipando às possíveis resistências que possam surgir, melhorando assim as ações de modernização empreendidas.

Outra contribuição a se destacar, do ponto de vista metodológico, foi a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo. Nessa pesquisa, um método somou-se ao outro e foi possível observar características do caso estudado, que o uso de apenas um método limitaria potencialmente as análises. Assim, a abordagem múltipla, com o uso de questionários cuja aplicação foi *on line* e de entrevistas com roteiros semi-estruturados realizadas de forma presencial e *on line* contribuíram para que a pesquisa obtivesse êxito. Também a construção de um modelo orientador de pesquisa ajudou a esclarecer como poderia ser utilizada a abordagem múltipla de pesquisa. Para uma pesquisa de natureza descritiva-explicativa, as contribuições ressaltadas, parecem ser promissoras para o arcabouço teórico, metodológico e também para a prática organizacional.

Olhando para o futuro, este trabalho buscou colocar o tema liderança e reações à mudança nas organizações públicas em uma agenda de pesquisa de forma mais específica e direcionada, devido à sua importância e o baixo número de publicações (OREG; BERSON, 2011) hoje existentes que associam essas temáticas. A partir deste estudo, diversas outras pesquisas poderiam ser propostas, no âmbito de liderança em organizações públicas, como de sua relação com a cooperação e resistência à mudança. É válido ainda destacar uma

investigação minuciosa acerca dos motivos que levaram os estilos de liderança não serem percebidos como elementos importantes na aceitação e cooperação à mudança no contexto estudado, poderia ser foco de outros estudos.

Somado a isso, os resultados encontrados, ao contrário de serem considerados como algo acabado e finito, pode seguir novos caminhos e rumos, oportunizando novas indagações e reflexões sobre os temas em estudo. Dessa forma, seria importante uma melhor compreensão das relações de poder, perda de autonomia (principalmente nos aspectos sobre descentralização versus centralização de recursos e processos), conflitos na tomada de decisão, e, o processo de comunicação, temáticas tão relatadas nas entrevistas e que não fizeram parte do escopo deste estudo.

No que tange às limitações do estudo ressalta-se a amostra pequena da pesquisa quantitativa, para ser possível generalizar as análises às demais instituições integrantes da rede federal de educação profissional e tecnológica do país e, para além, outras organizações, mas conforme foi colocado isso se deu em virtude do baixo número de servidores efetivos lotados nas áreas administrativas das antigas autarquias que formaram o Instituto Federal de Minas Gerais, totalizando uma população de 66 servidores. Outro ponto de limitação, é o elevado número de questões do questionário, mesmo sendo dividido em três partes, totalizou cerca de oitenta e cinco questões, sendo que as diversas variáveis poderiam desencadear outras pesquisas diferentes.

Também a redução do número de questões e uma possível adaptação do Questionário de Liderança Multifator (MLQ), fundamentado na teoria norte americana, faria com que a aplicação da pesquisa se tornasse mais ágil, amigável e mais adequada à cultura brasileira. Faz-se necessário replicar esta pesquisa em outros contextos, para que se possa criar um banco de dados em instituições públicas e privadas, convergir e analisar esses resultados para se desenvolver uma projeção generalizável ao ponto de se obter conclusões aproximadas da realidade e que possam fomentar a melhoria das práticas de gestão de mudanças.

Não obstante, essas limitações, não invalidam os achados da pesquisa. Pode-se dizer que o objetivo de analisar a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir ou cooperar com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais foi alcançado. Sabe-se que existe um espaço de pesquisa entre os fenômenos analisados e o tipo de instituição analisada e este estudo revelou a possibilidade de avançar no conhecimento sobre esse tema e segmento de investigação. Acredita-se que com essa pesquisa os gestores do IFMG passam a

dispor de alguns elementos para melhorar a condução e implementação dos programas de mudança, compreendendo melhor que o desempenho dos líderes é o que mais influencia na aceitação e cooperação dos servidores com o processo de mudança.

REFERÊNCIAS

AALTIO-MARJOSOLA, I.; TAKALA, T. Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, v. 12, 146-158, 2000.

ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*. Edição Especial Comemorativa, p. 67-86. Rio de Janeiro, 2007.

AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v.16 (9), 917-931, 1997.

AKTOUF, O. A administração da excelência: da deificação do dirigente à reificação do empregado (ou os prejuízos do dilema do Rei Lear nas organizações). *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.3, n.4, p.7-47, jun, 1997.

ALMADA, L. N. Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão. 2014. *Dissertação em Administração*. UFMG, Belo Horizonte, 2014.

ALMADA, L.; BORGES, R.S.G. Resistência à mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. **Anais do XXXIX Encontro da Anpad**. Belo Horizonte, setembro de 2015.

AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Values and organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, v 38, (16), 436-465 p., 2002.

ANDERSON, D.R; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. *Estatística aplicada à administração e economia*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ANSOFF, I. H. *Implanting strategic management*, London: Prentice Hall International Ltd., 1990.

ARMENAKIS, A. A, BEDAIN, A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, 293–315, 1999.

AUBERT, N. Leadership. In: Aubert, N. et al. *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991.

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

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set*. University of Nebraska and Suny Binghamton. Publish by Mind Gardem, Inc., 2004.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *The full range of leadership development: basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 227 p. Título original: *L'Analyse de contenu*, 1977.

BARNETT, V. *Sample survey: principles and methods*. London: Arnold, 1991.

BARNETT, W. P. CARROL, G. R. Modelling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21 , 217-236, 1995.

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

BARTUNEK, J.M; *et al.*, J. On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.42, 182–206, 2006.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. From transactional to transformational. Leading to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990.

BASS, B. M. Concepts of leadership: the beginnings. In: WREN, J. T. *The leader's companion*. Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Oxford, v.8(1), 9-32, jan-mar, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, Bingley, issue 5, v.14, 21-27, set-out, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, C. A: Mind Garden, 1997.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*. Paris: Inter – Editions, 1985.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGER; P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução de Floriano S. Fernandes. 25. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERSON, Y; OREG; DVIR T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 29, 615–633, 2008.

BLAKE, R.; MOUNTON, J. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.

BORGES, R. S. G; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da Mudança Organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*. Belo Horizonte. v. 2 (1), 95-113. Jan-Mar. 2011.

BORTOLLOTTI, S. L. V. Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. 2010. *Tese de doutorado em Engenharia de Produção*. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2010.

BOVEY, W.; HEDE, A. resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548, 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2003.

BRADFORD, L. P. *T-Group theory and laboratory methods: Innovation in re-education*. New York: Wiley, 1964.

BRASIL. Presidência da República. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 jun. 1993.

BRASIL. Presidência da República. Lei 8.948, de 08 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 dez. 1994.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. *Educação Profissional e Tecnológica: Legislação Básica – Rede Federal*. 7. ed. Brasília: MEC/SETEC, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. *Concepção e diretrizes: instituto federal de educação, ciência e tecnologia*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=79>. Acesso em 22 out. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 out. 2009.

- BRYMAN, A. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- BURNS, J. M. Transactional and transforming leadership. In: WREN, J. T. *The leader's companion*. Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.
- CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. Lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire*: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In: FINO, C.; SOUSA, J. (ed.). *A escola sob suspeita*. Porto: Edições ASA, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHREIM, S. Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*. V. 55, 1117-1137p. 2008.
- CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization studies*, 27 (9), p. 1261-87, 2006.
- CHEMERS, M. M. Contemporary leadership theory. In: WREN, J. T. *The leader's companion*. Free Press: Division of Simon and Schuster, New York, USA, 1995.
- CHIN, W.W. *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*. *MIS QUARTELY*, v.22, n. 1; p. vii-xvi, 1998 (a).
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A. MARCOULIDES (org.) *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998 (b).
- CHIN, R.; BENNE, K. D. General strategies for effecting changes in human systems. In: BENNIS, W. G.; BENNE, K. D, CHIN, R. (Eds), *The planning of change*. Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, v.50, n.4, p. 479-500, jul.- agosto 2011.
- CHU, R. A. Resistência as mudanças: aspectos positivos. *EnANPAD*, Rio de Janeiro/ RJ, 2003.
- CHUN, R.; DAVIES, G. The effect of merger on employee views of corporate reputation: timeand space dependent theory. *Industrial Marketing Management* (39), p.721-727, 2010.
- COCH, L.; FRENCH JR., J. R. P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, v 1 (2), 1948.
- COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-4, 1993.

- COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of management Review*, v. 12, 637-647, 1998.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Business Research Methods*. Irwin: McGraw-Hill, 1995.
- COSTA, F. L. *Reforma do Estado e contexto Brasileiro: uma crítica do paradigma gerencialista*. São Paulo: editora da FGV, 2010.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DELGADO, L. A N. Memória e história – potencialidades da história oral. *ArtCultura*, Universidade Federal de Uberlândia, vol. 5, no. 6, janeiro-junho, 2003.
- DEL VAL, M. P.; FUENTES, C. M. Resistance to Change: a literature review and empirical study. *Emerald: Management Decision*. V, 41, n.2, pp. 148-155, 2003.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Thousand Oaks, v.35(1), 25-41, 1999.
- DIAS, M. A. M. J. Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. 2014. *Dissertação em Administração*. UFMG, Belo Horizonte, 2014.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd*. Porto Alegre, ed. 80, n 1, p. 200-221, jan-abr, 2015.
- 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.
- DI PIETRO, M. S. *Temas polêmicos sobre licitações e contratos*. 5.ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- DUTTON, J.; DUKERICH, J. HARQUAIL, C. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. v.1, p.239-266. 27p, 1994.
- DVIR, T. *et al.* Impact of transformational leadership on lower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, New York, v. 45 (4), 735-744, jul-ago, 2002.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SHIMIDT, M. C.; ENGEN, M. L. Transformational, Transactional and laissez-faire Leadership Styles: A meta-Analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n 4, p.p. 532-550, 1989.

- ELIAS, S. M. Employees' commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. *Journal of Management*, 35 (1), p. 37-55, 2009.
- ERWIN, D. G.; GARMAN, A. N. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organizational Development Journal*, v.31 (1), 2010.
- FALBE, C. M.; YUKL, G. Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, v. 35 (3), 638-653, 1992.
- FERNANDES, M. E. R. De "Jóia da Coroa" a "Coroa sem Jóia": estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação. 2008. *Tese de Doutorado em Administração*. Belo Horizonte, UFMG, 2008.
- FIELD, A. *Descobrendo a Estatística usando o SPSS*. , 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FLEISHMAN, E. A.; HARRIS, E. F.; BURRT, R. D. *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus: Ohio State University Press, 1955.
- FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, v. 33 (2), 326-377 p., 2008.
- FONTES, L. B. *Formação profissional e produtividade do desempenho humano*. Rio de Janeiro: SEBA/DN, 1985.
- FREESE, C.; SCHALK, R. CROON, M. The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personal Review*, 40 (4), p.404-422, 2011.
- FUGATE, M; KINICKI, A.J; PRUSSIA, G.E. Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, v.61(1), 2008.
- FURST, S.; CABLE, D. Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 93 (2), p. 453-62, 2008.
- GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. *RAI- Revista de Administração de Inovação*. São Paulo, v.5, n.1, p. 20-35, 2008.
- GHOSHAL, S. BARTLETT, C. A. Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for corporate renewal. In: *Sloan Management Review*, jg 38 (2) 23-26p., 1996.
- GIANCRECO, A. Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. *Liue Papers*, n. 103. Série Econômica Aziendale, v. 11, Suppl. Marzo, 2002.

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(10), 1812-29, 2005.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, v. 12, p.433-448, 1991.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Revista de Psicologia da USP*, São Paulo, v. 18, n.3, São Paulo, jul-set, 2007.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. A. *Projetos e pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GORDON, J. R. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn & Bacon, 2001.

GREENWOOD, E. *Metodologia de La investigacion social*. Editora Piados: Buenos Aires, 1973

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management*. v. 21 (4), 1022-1054, 1996.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, L. C. Sabotaging market-oriented culture change; Na exploration of resistance justifications and approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 10 (3), 58-74, 2002.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo 41 (2), 31-45, abr./jun. 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*, E. P. U. 1996.

HESKETH, J.L. *Mudança organizacional: abordagem a nível de comportamento*. Brasília: UNA, 1982.

HOLLANDER, E. P. *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press, 1978.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L.(eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

INOCÊNCIO, S. A. M. Estilo de Liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas no ensino secundário da região do Alente. 2013. *Tese de Doutorado*. Universidade Aberta, Lisboa, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Estatuto Interno. Belo Horizonte. IFMG, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Manual de Gestão Interna. Belo Horizonte: IFMG, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Plano de Desenvolvimento Institucional: IFMG 2014-2018. Belo Horizonte: IFMG, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Cefet Bambui. Disponível em: www.cefetbambui.edu.br. Acesso em 22 de fevereiro de 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Disponível em: www.op.ifmg.edu.br. Acesso em 22 de fevereiro de 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Disponível em: www.sje.ifmg.edu.br. Acesso em 22 de fevereiro de 2015.

ISABELLA, L. Evolving interpretations as a change model unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, v. 33, 7-41, 1990.

JAFFE, D.; SCOTT, C.; TOBE, G. Rekindling commitment: *How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*. Jessey-Bass, San Francisco. Ca. 1994.

JOIA, L. A. Geração de Modelos Heurísticos a partir de Estudos de Casos Múltiplos: Da Teoria à Prática. IN: VIEIRA, M. F; ZOUAIN, D. M.org. *Pesquisa qualitativa em administração*. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, pp. 123-149, 2004.

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

JUDSON, A. S. *Changing behavior in organizations: Minimizing Resistance to Change*. Basil Blackwell: Cambridge, 1991.

KAHN, R.; KATZ, D. Leadership Practices in Relation to productivity and Morale. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (eds). *Group Dynamics Research and Theory*, 2 ed. Nova York: Harper & Row, 1960.

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

KENNEDY, P. *A guide to econometrics*. Boston: MIT Press, 2009.

KIEFLER, T. Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, p.875-897, 2005.

- KIM, T.; HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior; antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, v. 37, n. 6, p. 1664-1693, 2011.
- KLEIN, K. Z.; SORRA, J. S. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, v.21(4), 22-42, 1996.
- KRUGLANSKI, A.W. et al. "On the move" or "staying put": locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, v.37, n.6, p. 1305- 1340, 2007.
- KOTTER, J. P. Leading Change: Why transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* v. 73 (2), 59-67, 1995.
- KOTTER, J. P.; SCHLENSINGER, L.A. Choosing strategies for change. *Business Review*. Paperback no. 90064, 1994.
- KURTZ, P., DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting*, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.
- LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police review*, v. 21, n. 2, p. 160-184, 2010.
- LAPIERRE, L. (coord.). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAWRENCE, R. R. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, May-June, 49-57, 1954.
- LEE, J. A. *The gold and the garbage in management theories and prescriptions*. Athens, Ohio: Ohio University Press, 1980.
- LEVINE, G. *Forging successful resistance*. *Bobbin*, 39. (1), 164-166, 1997.
- LEWIN, K. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row, 1951.
- LEWIN, K.; GOLD, M. Group decision and social change. *The Compleat Social Scientist: A Kurt Lewin Reader*. *American Psychological Association*, Washington, DC, 265-84 (reprinted from Newcomb, T.M and Harthey, E. L (eds), 1948, *Reading in Social Psychology*, 330-41, Henry Holt, New York, NY. 1999.
- LIKERT, R. An emerging theory of organization leadership and management. In: _____ *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Hott; Rinehart; Winston, 1961.
- LIKERT, R. *The Human Organization*. New York: McGraw-hill, 1967.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Ed.) *Mudança organizacional. Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 17-63, 2003.

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

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

LIPPITT, R.; WHITE, R. K. An experimental study of leadership and group life. In: NWCAMB, T. M.; HARTLEY, E. L. (eds.) *Readings in Social Psychology*. Nova York: Holt; Rinehart; Winston, 1947.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 99p, 1986.

MABIN, V.; FORGESON, S.; GREEN, L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial training*, v. 25 (2-4), 168-91, 2001.

MACHADO, L. R. de S. *Educação e divisão social do trabalho: contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro*. São Paulo: Cortez, 1982.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, A. L. Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. *Tese de Professor Titular*. UFMG, Belo Horizonte, 2012.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; MORAIS, K. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. *Anais EnGPR*, João Pessoa: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um Instrumento de Medida de Resistência à Mudança. In: XIX EnANPAD, 2005, Brasília. *Anais...* Salvador, 2005.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; NEVES, L. A. Validando um Modelo de Medida de Resistência à mudança em Organizações Públicas. *REA*, 2015.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; REIS, I. Mudança Organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. *RAP*. (no prelo)

MARQUES, A. L.; MORAIS, K.; ALBERGARIA, A. R. O 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. *XXXV EnANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, set, 2011.

MARCHIORI, M.; *et al.* A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. *XXXIV EnANPAD*, Rio de Janeiro/ RJ, set. 2010.

MARTA, O. S. Integração do IFMG: centralização, descentralização e desconcentração. *Dissertação de Mestrado em Administração*. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2012.

MARTA, O. S.; ELEUTÉRIO, G. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG): Modelo Adotado para seu funcionamento e suas implicações. *XXXVIII EnANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, set. 2014.

MAS, A. Labour unrest and the quality of production: evidence from the construction equipment resale market. *Review of Economic Studies*. V.75 (1), 2008.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*, (Rev. ed.). New York: Harper & Row, 1970.

MATAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURER, R. Using resistance to build support to change. *The Journal for Quality and Participation*. v, 19 (3),. 56-66, 1996.

McCLELLAND, D. C. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott-Foresman, 1982.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Santa Catarina, V. 4 (2), 31-60 p., 2004.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9ª ed. São Paulo, HUCITEC, 2006.

MINER, J. B. et al. Twenty years of research on role motivation theory on managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, n 31, 739-760, 1978.

MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. v. 3, p.5-37. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOTTA, P.R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MSWELI-MBANGA, P. E; POTWANA, N. Modeling participation, resistance to change and organizational citizenship behavior: a South African case. *South African Journal of Business Management*, v. 37 (1), 21-9, 2006.

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE – MLQ –
<http://terrear.blogspot.com.br/2007/11/questionrio-multifactorial-de-liderana.html> acesso em 30 de março de 2014.

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. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, v. 32 (2), 77-97, 1990.

NEIVA, E. R. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacional. 2004. *Tese de Doutorado em psicologia*. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA, E. R.; TORRES, M. G. P. Percepção da Mudança Organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *RAC*, v 11, n 1, p. 31-52, jan-mar, 2007.

NETO, A. M. de C. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANTANNA (orgs). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NUTT, P. C. Views of implementation approaches by op managers in health service organizations. *Hospital and Health Service Administration*, v. 41(2), 176-196, 1996.

NYE, J. S. *Cooperação e Conflito nas relações internacionais*. São Paulo: Editora Gente, 2009.

OBADIA, I. J; VIDAL, M. C. R; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão e Produção*, São Carlos, vol.14, n..1, p.125-138, jan./abr. 2007.

O' CONNELL, A. K. Boost self-esteem. *Executive Excellence*, v.12, n.1, 1995.

OLIVEIRA, C. G. O. O serviço Público Brasileiro: uma tipologia de burocracia. *Revista do Serviço Público*, 58 (3), jul/set, 2007.

OLIVEIRA, O. V. de; FORTE, S. H. A. C.; ARAGÃO, L. A. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão agroindustrial s.a. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*. São Paulo, v.9, n.24, p.91-108, 2007.

OREG, S. Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, v.88, 680-693, 2003.

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

OREG, S; BERSON, Y. Leadership and employee`s reactions to change: the role of leader`s personal attributes and transformational leadership style. *Personal Psychology*. v, 64, 627-659, 2011.

- OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipient's reaction to organizational change: a 60- year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 47, n.4, p. 461-524, 2011.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- OSHAGBEMI, T.; OCHOLIS, S. A. leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. *Journal of Management Development*, v. 25, n 8 p. 748-762, 2006.
- PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; 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.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L.; SHAPING. *Strategic Change*. Sage: London, 1992.
- PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, v. 25, 783-794, 2000.
- PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the iron cage: the constitution of implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, v. 11(4), 387-403, 2000.
- PURVANOVA, R. K.; BONO, J. E. transformational Leadership in Context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quartely*, v. 20. P. 343-357, 2009.
- RAFFERTY, A. E; GRIFFIN, M. A. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, v.91, 1154–1162, 2006.
- RAINEY, H. G.; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of a Public Administration Research and Theory*, v 10, n 2, p. 447-469, 2000.
- REGO, A. *Liderança nas organizações*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.
- REITTER, R.; CHEBALIER, F.; LAROCHE, H.; MENDONZA, C.; OULICANI, P. *Cultures d'enterprise*. Paris: Vuibert, 1991.
- ROBERTSON, S. B.; ROBERTS, D. R.; PORRAS, J. I. Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for theoretical model. *Academy of Management Journal*, v. 36, 619-34, 1993.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA-PINTO, S. R. da; MUNIZ, S. R. da. A Construção do Significado de Mudança Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Pública Brasileira. In: *EnAPG 2010*, Vitória/ES, ANPAD, 2010.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RUMELT, R. P. Inertia and transformation in Montgomery, C.A. Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm. *Kluwer Academic Publishers*, Massachusetts, 101-132, 1995.

SANCHEZ-BURKS, J.; HUY, Q.N. Emotional aperture and strategic change: accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, v.20, n.1, p.22-34, January-February 2009.

SANTOS, J. N. A liderança no contexto das redes organizacionais. *Tese de Doutorado*. UFMG, 2003.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; UHL-BIEN, M. *Organizational Behavior*. 11 ed. Hoboken, NJ: John Wiley e sons, 2010.

SCHOMMER, P. C. Gestão Pública no Brasil: notícias do teatro de operações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V 43 (4), 102-107 p., 2003.

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

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SILVA, J. R. G da.; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: ENANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM 1.

SINKOVICS, R. R.; ZAGELMEYER, S.; KUSSTATSCHER, V. Between merger and syndrome: the intermediary role of emotions in four cross-border M&A. *International Business Review*, 20, p.27-47, 2011.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied behavioral science*, 18, p.257-273, 1982.

STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de Liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. In: XXVII EnANPAD 2003, Atibaia, Sp. *Anais...* CD-ROM, 2003.

STOGDILL, R. M. *Handbook of Leadership*. Nova York: Free Press, 1974.

SZABLA, D. B. A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, v.18, n.4, p. 525-558, 2007.

TAJFEL, H. *Human Groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. (ED.). *Psychology of intergroup Relations*. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 7-24 p, 1985.

TANNENBAUM, R.; HANNA, R.W. Holding on, letting go, and moving on: Understanding a neglected perspective on change. In: TANNENBAUM, R.; MARGULIES, N.; MASSARIK, F. & Associates (Eds), *Human systems development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

THOMAS, R.; HARDY, L. D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.

TOURISH, D. Challenging the transformational agenda: leadership theory in transition? *Management Communication Quarterly*. V. 21, n.4, p. 522-528, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, p.116-175, 1987.

TSOUKAS, H. CHIA, R. On Organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*. V 13 (5), 567-582 p., 2002.

VAN DICK, R.; ULRICH, D.; TISSINGTON, P. A Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*. v.17 (S1), 69-79, Mar., 2006.

VECCHIO, R. *Organizational behavior*. 3rd Ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, v.12 (1) São Paulo, jan-fev, 2011.

VROON, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg, 1973.

VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WADELL, D.; SOHAL, A. S. Resistance a constructive tool for change management. *Management Decision*. v, 36 (8), 543-548, 1998.

WATSON, G. Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, v.14 (5), 745-766, may, 1971.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WERMELINGER, M. C. de M. W.; MACHADO, M. H.; ARMÂNCIO FILHO, A. A educação profissional no Brasil: o nó, o dilema e a formação na área da saúde. *Educere et Educere*, v. 2, n. 3, jan./jun. 2007. p. 243-260.

WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, EUA, v. 10, p.17-32, 1989.

WOOD Jr, T. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.32, n.3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. WOOD Jr., T. (coord.). *Mudança Organizacional*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, T. JR.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 5, p. 67-79, 1994.

YAN, S.; ZHU, Y. Impact of psychological contract violation on interpersonal trust during mergers and acquisitions. *Social Behavior and Personality*, 41(3), p. 487-496, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 6. Ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

YUKL, G.; FLEET, D. D. Van. Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M. D. et al. *Handbook of industrial and organizational Psychology*. 2 ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1994.

YUKL, G.; WALL, S. LEPSINGER, R. Preliminary report on validation of the management practices survey. In: CLARK, K. G.; CLARK, M. B. (ed.). *Measures of leadership*. New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

ZALEZNIK, A. *Dirigeants: leaders ou gestionnaires?* Cambridge: Harvard University Press, 1978.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Wiley, 1977.

ZANDER, A. F. Resistance to change its analysis and prevention. *Advanced Management*, New York, v.4(5), 9-11, 1950.

ZANDER, A. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. 3. Ed. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 71-80, 1977.

ANEXOS

ANEXO 1

PARTE 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua chefia imediata na condução do processo de criação do IFMG. Julgue com que frequência sua chefia se encaixou em cada afirmação.

Marcar apenas uma opção por linha.

Questões sobre percepção de liderança		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	Deu-me apoio em troca dos meus esforços	0	1	2	3	4
2	Refletia sobre críticas que lhe eram feitas e verificava se lhe eram ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não atuava no momento certo, mas apenas quando os problemas agravaram	0	1	2	3	4
4	Focou a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	0	1	2	3	4
5	Evitava envolver-se quando surgiam questões importantes	0	1	2	3	4
6	Conversava sobre os seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Estava ausente, quando dela se precisava	0	1	2	3	4
8	Procurava perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9	Falava com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Fazia-me sentir bem por estar associado a ele	0	1	2	3	4
11	Discutia quem era o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Esperava que algo de mal acontecesse para começar a agir	0	1	2	3	4
13	Falava com entusiasmo acerca daquilo que era preciso realizar	0	1	2	3	4
14	Realçava a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Investia o seu tempo formando e ajudando os servidores a resolver problemas	0	1	2	3	4

16	Tornava claro o que cada um podia esperar quando os objetivos de desempenho eram atingidos	0	1	2	3	4
17	Fazia-nos acreditar que enquanto as coisas funcionavam não se devia alterar	0	1	2	3	4
18	Foi para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Tratava-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Esperava que os problemas se tornassem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Agia de forma a ganhar o respeito dos outros	0	1	2	3	4
22	Concentrava a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Ponderava as consequências éticas e morais das suas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantinha-se a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Exibia um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresentava uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirigia a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados	0	1	2	3	4
28	Evitava tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considerava cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	0	1	2	3	4
30	Fazia com que eu enxergasse os problemas de várias e diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31	Ajudava-me a desenvolver os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugeria novas formas de realizar e completar as atividades	0	1	2	3	4
33	Atrasava a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizava a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Exprimia satisfação quando eu correspondia às expectativas	0	1	2	3	4
36	Expressava confiança de que os objetivos seriam alcançados	0	1	2	3	4
37	Era eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Usava métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Levava-me a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4

40	Era eficaz quando me representava perante superiores hierárquicos	0	1	2	3	4
41	Trabalhava comigo de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumentava o meu desejo de promover o sucesso	0	1	2	3	4
43	Era eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Aumentava a minha vontade de me empenhar mais	0	1	2	3	4
45	Liderava um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4

Fonte: © Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (2004) utilização sob licença tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007. Transcrição Parcial.

ANEXO 2

PARTE 2 - COMPORTAMENTO SOBRE MUDANÇA

Marcar apenas uma opção por linha.

Questões referentes à criação do IFMG		1 Discordo totalmente	2 Discordo Levemente	3 Não Discordo e nem Concordo	4 Concordo levemente	5 Concordo Totalmente
1	Você apoiou ativamente a implantação do IFMG dando sugestões espontâneas sobre o assunto.	1	2	3	4	5
2	Você teve medo de que os servidores que você gosta saíssem do seu setor de trabalho com a criação do IFMG.	1	2	3	4	5
3	Às vezes você apoiou a criação do IFMG, outras vezes não.	1	2	3	4	5
4	Você acredita que a criação do IFMG foi mal sucedida porque todas as mudanças na instituição são mal sucedidas.	1	2	3	4	5
5	Apesar de não ter participado ativamente do processo de criação do IFMG, você considera que ela foi boa para os servidores e para a instituição.	1	2	3	4	5
6	Durante a criação do IFMG, seus colegas de trabalho te pressionaram para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga.	1	2	3	4	5
7	Você considerou alguns aspectos da criação do IFMG aceitáveis, enquanto outros aspectos são inaceitáveis.	1	2	3	4	5

8	Você teve medo de que os funcionários contratados (terceirizados) que você gostava fossem demitidos da instituição com a criação do IFMG.	1	2	3	4	5
9	Você resistiu à criação do IFMG porque seus colegas de trabalho julgaram que essa mudança seria ruim.	1	2	3	4	5
10	Você acredita que as primeiras experiências com a criação do IFMG foram ruins, prejudicando os demais processos de mudança da instituição.	1	2	3	4	5
11	Na verdade, você acha que a criação do IFMG serviu mais para satisfazer as necessidades políticas do que para melhorar os resultados da instituição.	1	2	3	4	5
12	Você acredita que as pessoas que conduziram o processo de criação do IFMG contribuíram para a aceitação dos servidores em relação às mudanças administrativas ocorridas.	1	2	3	4	5
13	Seus colegas de trabalho te criticam quando você tentou fazer seu trabalho de forma diferente.	1	2	3	4	5
14	Você ainda não conseguiu concluir se a criação do IFMG foi boa ou ruim para as instituições.	1	2	3	4	5
15	Você acredita que os servidores que participaram das decisões sobre a criação do IFMG são os mais indicados para a tarefa.	1	2	3	4	5
16	Você acredita que a criação do IFMG é mais uma tentativa desgastante de mudança e que, no final das contas, as coisas mudarão para pior.	1	2	3	4	5
17	Você divulgou espontaneamente os benefícios trazidos pela criação do IFMG.	1	2	3	4	5

18	Por causa da criação do IFMG você teve medo de ter que trabalhar com pessoas que você não gosta.	1	2	3	4	5
19	Você acredita que os servidores da instituição que participaram das decisões sobre a criação do IFMG não tinham conhecimento suficiente para realizarem esta tarefa.	1	2	3	4	5
20	Você aceitou as novas regras da criação do IFMG sem se opor, porque acha que elas serão boas para as instituições envolvidas.	1	2	3	4	5
21	Você acredita que as pessoas que conduziram o processo de criação do IFMG não se importaram com a reação dos servidores em relação às mudanças administrativas ocorridas.	1	2	3	4	5

() Percebi as mudanças como benéficas para minha vida profissional

() Percebi que as mudanças não alteraram minha vida profissional

() Percebi que as mudanças prejudicaram minha vida profissional

Fonte: Adaptado de Marques; Borges e Morais (2011) e Marques e Borges (2012). Transcrição Parcial.

ANEXO 3

PARTE 3 - DADOS DEMOGRÁFICOS

Marcar apenas uma opção por item.

1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	8 Há quanto tempo você trabalha na organização? <input type="checkbox"/> menos de 6 anos <input type="checkbox"/> de 7 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 30 anos
2 Idade <input type="checkbox"/> Até 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> acima de 45 anos	9 Em qual das opções seu cargo melhor se encaixa? <input type="checkbox"/> Assistente em Administração <input type="checkbox"/> Técnico em informática ou similar <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Auditor <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Diretor
3 Tem filhos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quantos? _____	# Assumi alguma função gratificada ou cargo de direção após a criação do IFMG? <input type="checkbox"/> Função gratificada <input type="checkbox"/> Cargo de direção <input type="checkbox"/> Não
4 Estado civil <input type="checkbox"/> solteiro (a) <input type="checkbox"/> casado (a) <input type="checkbox"/> separado (a)/divorciado (a) <input type="checkbox"/> viúvo (a) <input type="checkbox"/> outro _____	
5 Indique seu último grau de escolaridade <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> pós-graduação completa	
6 Qual sua Instituição de origem? <input type="checkbox"/> Escola Agrotécnica Federal de SJE <input type="checkbox"/> CEFET Ouro Preto <input type="checkbox"/> CEFET Bambuí <input type="checkbox"/> UNED Formiga <input type="checkbox"/> UNED Congonhas <input type="checkbox"/> Reitoria <input type="checkbox"/> Outras _____	

APÊNDICES

APÊNDICE A



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

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Essa pesquisa busca analisar a cooperação e resistência de servidores públicos em processos de mudança organizacional e sobre estilos de liderança na administração pública. O método utilizado prevê o estudo da transformação do CEFET-OP; do CEFET BAMBUÍ, da ESCOLA AGROTÉCNICA DE SÃO JOÃO EVANGELISTA e das UNEDs CONGONHAS E FORMIGA em IFMG. Para tanto, precisamos colher seu relato a respeito da sua vivência nesse processo de mudança.

1. Quando surgiu a proposta de transformação das escolas técnicas em Institutos Federais como você se sentiu sobre as possíveis mudanças que iriam ocorrer?
2. Foi realizado algum trabalho prévio para diminuir as resistências em relação a essa transformação estrutural? Quais?
3. Descreva na sua percepção como ocorreu o processo de integração das autarquias para transformação em IFMG. Fale como as pessoas reagiram durante o processo de implantação.
4. Em algum momento você percebeu que a integração das autarquias poderia ameaçar o convívio social (ou seja, a relação com seus colegas de trabalho)? Em caso positivo ou negativo, justifique.
5. Em sua opinião, existiu alguma pressão do grupo para resistir ou apoiar o processo de integração? Em caso positivo, como você lidou com isso?
6. Você considera que a instituição por meio de suas lideranças mostrou-se com capacidade para conduzir o processo de transformação em IFMG? Ou você considera que o processo foi desorganizado ao ponto de gerar algum tipo de insegurança? Justifique.

7. Antes dessa transformação em IFMG, houve outros processos de mudança que foram mal sucedidos na instituição que você tenha participado? Se sim, como estes processos podem ter alterado a reação dos envolvidos no processo de mudança.
8. Em sua opinião, as lideranças escolhidas para condução do processo agiram de forma a facilitar ou dificultar a integração e implementação das mudanças?
9. Em sua opinião o que você considera mais importante na condução do processo de mudança, a forma como ele é conduzido ou os resultados que ele apresenta? Por quê?
10. Na sua percepção a criação do IFMG e estruturação do seu modelo de gestão foi boa ou ruim? Por quê?
11. Na sua percepção você considera que as pessoas que conduziram o processo de criação do IFMG contribuíram para a aceitação dos servidores em relação às mudanças administrativas ocorridas? Por quê?
12. Existe alguma coisa a mais que você gostaria de acrescentar, comentar, que pela sua compreensão, participação e experiência sejam importantes para esse estudo?

APÊNDICE B

FICHA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA N°:				GRAVAÇÃO N°:		
Início	__:__h	Fim	__:__h	Duração	__:__h	Data: __/__/__

CONFIDENCIAL

Nome	
Fone/Contato	
FORMAÇÃO	
Nível	Cursos
Médio	
Graduação	
Especialização	
Outros	

Origem: Cefet OP <input type="checkbox"/> Cefet Bambuí <input type="checkbox"/> Escola Agrotécnica de São João Evangelista <input type="checkbox"/>		
Formiga <input type="checkbox"/> Congonhas <input type="checkbox"/>		
Tempo de serviço:	Setor anterior:	Cargo anterior:
Setor e cargo Atual:		
Observações:		