

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

**REAÇÃO À MUDANÇA:**  
**um estudo em uma instituição pública de Minas Gerais**

Edilene Almeida Ferreira Dolisse

Belo Horizonte  
2009

Edilene Almeida Ferreira Dolisse

**REAÇÃO À MUDANÇA:  
um estudo em uma instituição pública de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Vera L. Caçado.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações.

Belo Horizonte

2009

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é o resultado de muito esforço e dedicação. O processo de busca e construção solitária foi amenizado pelo carinho de diversas pessoas: família, amigos e professores.

É preciso ter cautela em um agradecimento seletivo para evitar uma atitude injusta com todos aqueles que acreditaram neste sucesso.

Embora uma dissertação de mestrado seja, pela sua finalidade, um processo individual, há contribuições de natureza diversa, que devem ser mencionadas:

Fábio e Gustavo, que vocês tenham compreendido a ausência de sua mãe nos dias em que o isolamento se fez necessário. Acreditar em nós mesmos nos excita a reprimir qualquer empecilho.

Sabam que minha introspecção jamais teve o desígnio de insultar toda a preocupação e o carinho. Desculpe-me a intransigência nas falas ou atitudes.

Aos mais sábios da minha formação pessoal: meus pais. Agradeço por terem se aproximado de mim quando eu mais me afastei.

Meus irmãos, desejo que meu esforço os motivem a lutar.

Amigos, vocês não podem mensurar como cada momento, ainda que ínfimo, de convivência foi especial nesta construção.

Professores, Mestres, Doutores, agradeço as orientações que aprimoram meu avanço acadêmico.

Vera L. Cançado, orientadora, que todo seu empenho em aquilatar o conhecimento daqueles privilegiados pelo seu convívio, faça das pessoas um projeto de vida clarividente de muitas realizações.

Enfim, minha expectativa é a que as ideias aqui edificadas corroborem para a identificação de atitudes aditivas que possam aprimorar nossas vidas.

*Nem a um homem, nem a um povo...*

*... pode exigir uma mudança, que desfaça a  
unidade e a continuidade da sua pessoa.*

*Pode-se mudá-lo... até por completo; mas sempre,  
dentro da continuidade.*

*(Miguel de Unamuno)*

## RESUMO

A constante evolução do mundo atual impõe a tarefa de realizar o processo de mudança organizacional, tema desse trabalho. Mudanças acontecem quando uma força supera outra com tal intensidade que desloca o equilíbrio da organização para outro patamar. Qualquer organização atualmente se vê frente à necessidade de mudar, de aprender e de inovar, tanto na iniciativa privada quanto no setor público que persegue a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. Porém, mudança suscita uma série de reações nas organizações, dentre elas a apatia, o ressentimento e a resistência. É nesse contexto que se insere o problema dessa pesquisa: Quais são as reações dos funcionários frente aos processos de mudança que estão sendo implementados no setor público? Para responder a esta questão, foi realizado um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais cujo objetivo foi descrever e analisar a reação dos funcionários frente ao processo de mudança gerado a partir da implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico. Optou-se pela replicação do modelo desenvolvido por Chaves (2005) para a compreensão da reação dos funcionários. Foram coletados dados secundários, em documentos da empresa, e dados primários, por meio de questionários, aplicados a 180 funcionários, e de entrevistas realizadas com 10 pessoas-chave. Os respondentes indicaram que tal implantação significou a mudança mais importante ocorrida no TRE/MG no período de 2005 a 2009. Entretanto, a presença de simultâneos processos de mudança dificulta uma estratégia eficiente. Foram percebidos comportamentos de resistência passiva e esporádicos comportamentos de resistência ativa. No que diz respeito ao à mudança na instituição pesquisada, percebeu-se que, apesar dos esforços da administração, essa ainda não aconteceu efetivamente.

Palavras-chave: Mudança Organizacional - Resistência - Setor público

## ABSTRACT

The constant evolution of the world imposes the task of the accomplishment of the process of organizational change, theme of this work. Changes happen when a force overcomes other with such intensity that moves balance of the organization for another stage. For any organization nowadays, it is required to change, to learn and to innovate. It happens in private enterprise or in the public sector that pursues the quality and efficiency of the services. However, change raises some reactions, among them the apathy, the anger and the resistance. In that context, we developed the problem of that research: Which are the employees reactions to the change processes in the public sector? To answer this question, we carried out a case study in the Tribunal Regional Eleitoral of Minas Gerais. We choose quantitative and qualitative techniques aiming to describe and to analyze the reaction of the employees to the change process started with the implantation of the Strategic Planning sector. We opted for the re-application of the model developed by Chaves (2005) for the understanding of the reaction of the employees. Secondary data were collected in documents of the company, and primary data, through applied questionnaires to 180 employees and of 10 interviews with key people. The respondents indicated that this implantation was the most important change occurred in TRE/MG in the period from 2005 to 2009. However, the presence of simultaneous change processes hinders an efficient strategy. The data revealed behaviors of passive resistance and sporadic active resistance. The changes in the institution have not been implanted yet, even the administration has made some efforts.

**Key-Words:** Organizational Change - Resistance - Public sector

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos funcionários, por setor.....	51
Tabela 2 – Análise de confiabilidade das dimensões do questionário aplicado	64
Tabela 3 – Número médio e percentual de casos omissos.....	64
Tabela 4 - Distribuição da amostra, segundo o sexo.....	64
Tabela 5 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	66
Tabela 6 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	66
Tabela 7 - Distribuição da amostra, segundo o número de filhos.....	67
Tabela 8 - Distribuição da amostra, segundo o rendimento familiar.....	67
Tabela 9 - Distribuição da amostra, segundo o nível educacional.....	67
Tabela 10 - Distribuição da amostra, segundo o tempo de serviço.....	68
Tabela 11 - Distribuição da amostra, segundo funcionários por setor...	69
Tabela 12 - Distribuição da amostra, segundo a categoria de trabalho...	69
Tabela 13 - Avaliação da intensidade do convívio social.....	70
Tabela 14: Distribuição da amostra, segundo o tipo de ocupação.....	70
Tabela 15 - Número de horas trabalhadas, por dia.....	71
Tabela 16 - Funcionários com outra fonte de renda.....	71
Tabela 17 - Desejo pelo desligamento do serviço/cargo/setor.....	72
Tabela 18 - Mudanças ocorridas no período de 2005 a 2009.....	73
Tabela 19 - Caracterização da exposição à mudança.....	79
Tabela 20 - Caracterização da resposta inicial à mudança.....	80
Tabela 21 - Caracterização da conclusão.....	81
Tabela 22 - Caracterização dos moderadores individuais.....	82
Tabela 23 - Caracterização dos moderadores situacionais.....	83
Tabela 24 - Percentual de concordância da reação, segundo sexo.....	85
Tabela 25 - Percentual de concordância, segundo o tempo de serviço.....	86
Tabela 26 - Percentual de concordância, segundo o local de trabalho.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de mudança de Kurt Lewin.....	20
Quadro 2 – Perspectivas de análise organizacional, por tema prioritário e unidade de análise.....	30
Quadro 3 – Pressupostos e contra pressupostos sobre o processo de mudança.....	45
Quadro 4 – Definição operacional das fontes de informação.....	46
Quadro 5 – Definição operacional das respostas iniciais.....	47
Quadro 6 – Operacionalização dos comportamentos possíveis.....	48
Quadro 7 – Definição operacional dos moderadores individuais.....	48
Quadro 8 – Definição operacional dos moderadores situacionais.....	48
Quadro 9 - Correspondência entre os construtos e as questões.....	54
Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	57

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Modelo de resistência individual.....	31
Figura 2 - Esquema analítico do processo de resistência à mudança.....	43
Gráfico 1 – Causa de ter feito uma especialização.....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Mudança organizacional .....	15
2.2 Reação à mudança .....	24
2.3 Mudanças no setor público .....	35
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	41
3.2 Modelo de pesquisa .....	42
3.3 População e amostra.....	48
3.4 Técnicas de coleta de dados .....	51
3.5 Técnicas para análise dos dados .....	54
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 Caracterização da instituição .....	58
4.2 Análise da confiabilidade do questionário .....	62
4.3 Caracterização da amostra .....	64
4.4 Percepção dos funcionários frente às mudanças organizacionais .....	72
4.5 Reação dos funcionários à mudança organizacional.....	78
4.6 Avaliação da reação a mudança para os diferentes grupos de indivíduos .....	84
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>98</b>
APÊNDICE A - Correspondência entre os construtos de pesquisa e o questionário.....	98
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO .....	100
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	105
APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	107
<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>
<b>ORGANOGRAMA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A constante evolução que se verificou no mundo atual está forçando a adaptação acelerada das organizações não somente para competirem, como também para sobreviverem. Entretanto, há uma discrepância entre a velocidade das transformações do ambiente externo e a do interno da organização. Senge (1999) aponta que as organizações estão buscando adaptar-se incessantemente às novas exigências mercadológicas. Essa situação impõe a tarefa de realizar o processo de mudança organizacional (FISCHER, 2001).

O novo cenário do mundo organizacional apresenta empresas cada vez mais competitivas, clientes conscientes de seus direitos e fiscalização intensa dos setores públicos (PENNO, 2002). Para se desenvolverem nesse contexto, as empresas devem remodelar suas estratégias de acordo com o ambiente no qual estão inseridas. Inovações científico-tecnológicas e novidades na área organizacional são exemplos das transformações atuais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Algumas empresas adaptam-se mais facilmente às exigências e à nova realidade mercadológica, outras apresentam maiores dificuldades. De uma maneira ou de outra, qualquer organização será obrigada a aprender e a inovar (SENGE, 1990). Trata-se de uma necessidade cada vez mais crescente, tanto na iniciativa privada quanto no setor público.

A respeito dos conceitos sobre mudança organizacional apresentados pela literatura, Lima e Bressen (2003) apontam que algumas definições referem-se às consequências da mudança ou aos métodos e técnicas para sua realização. Destaca-se o estudo pioneiro de Lewin (1951<sup>1</sup>, citado por HERNANDEZ; CALDAS, 2001), segundo o qual as mudanças acontecem quando há uma força superando outra com tal intensidade que desloca o equilíbrio da organização para outro patamar.

---

<sup>1</sup> LEWIN, Kurt. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.

A mudança organizacional, segundo Wood Jr. (2004) e Motta (2001), pode ser definida como qualquer modificação de caráter estrutural, institucional, estratégico, cultural, tecnológico, humano ou de qualquer outro componente capaz de suscitar impacto em segmentos ou no conjunto da organização.

Diante do processo de mudança, segundo Wood Jr. (2004), os indivíduos podem reagir das mais diversas formas. As atitudes podem oscilar entre a aceitação, a indiferença e a rejeição. Fatores sociais, emocionais, intelectuais e organizacionais influenciam as reações das pessoas. Para Motta (2001, p. xiv), “a mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se interrelacionar e criar significados para a sua própria vida”. A reação de resistência surge a partir das percepções que as pessoas têm diante do novo. Motta (2001) aponta algumas causas para a atitude de resistência:

- a) As pessoas têm receio do novo, do futuro. É inerente ao ser humano eleger aquilo que lhe é conhecido.
- b) Geralmente, os indivíduos não aceitam o ônus da transição (sacrifício e trabalho);
- c) As pessoas empenham-se em defender seu *status quo*.
- d) O fracasso sofrido interfere na percepção.

O cenário teórico descrito não é específico das empresas privadas. O setor público vem passando por transformações que, conforme ressalta Menezes (2001), foram mais realçadas pela adoção do novo modelo organizacional: o modelo de gestão gerencial. Este novo modelo vem implicando a implementação de uma série de programas de melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados no setor público.

Nas unidades administrativas do Poder Judiciário, percebe-se que a administração estruturada em estratégias será em pouco tempo uma rotina comum. No âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a partir do 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em 16 de fevereiro de 2009, foram estabelecidas, dentre outras as seguintes metas: eficiência operacional, acesso ao sistema de Justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração entre os Tribunais, atuação

institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, tecnologias apropriadas e orçamento, item que prevê a garantia de recursos necessários à execução da estratégia a ser implementada ao longo dos próximos cinco anos<sup>2</sup>.

A justificativa da influência do CNJ nas unidades administrativas do Judiciário apoia-se nas competências deste órgão elencadas na Constituição, art. 103-B (BRASIL, 1988). Dentre elas, destaca-se: definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do poder judiciário. Tal competência reflete a tentativa de adequar-se à dinâmica da sociedade atual.

Neste contexto de mudança no setor público é que se insere o problema desta dissertação: **Quais são as reações dos funcionários em relação aos processos de mudança que estão sendo implementados no setor público?**

A Justiça Eleitoral está em constante busca pela adequação às exigências da sociedade. O Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE/MG), para responder às exigências de qualidade e eficiência, vem promovendo processos de mudanças em seus departamentos desde o ano de 2005. Uma das mudanças consistiu na implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG), em 2006.

Dentre as competências da APEG, destacam-se a gestão de projetos e a padronização de atos administrativos. A gestão de projetos compreende o acompanhamento pela APEG de todos os projetos administrativos desenvolvidos na administração. Os objetivos desse acompanhamento são: desenvolver projetos inovadores, aperfeiçoar o uso de recursos, incorporar princípios de qualidade e medidas de desempenho às atividades correlatas aos projetos.

A padronização de atos administrativos visa garantir a uniformidade da elaboração das comunicações oficiais, bem como minimizar os problemas relacionados à transmissão e recepção dessas comunicações. Um manual foi elaborado pela APEG para orientar os setores da instituição a redigirem comunicações oficiais<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.cnj.jus.br/index.php?Itemid=963>. Acesso 06 de jun. 2009.

<sup>3</sup> Disponível em <http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg/>. Acesso de set. 2009.

Todos os setores do TRE/MG estão sendo demandados para atuarem de maneira diferente do que faziam até então. Anteriormente a 2006, cada setor elaborava seu planejamento e sua estratégia de trabalho. Não havia qualquer forma de controle do andamento ou dos resultados dos projetos implantados. Fato semelhante ocorria com a uniformização dos atos administrativos. A comunicação era feita de maneira diversificada entre os setores, prejudicando a interpretação de processos, ofícios e circulares. A expectativa é que a padronização proporcione eficiência e qualidade às atividades exercidas<sup>4</sup>.

As inovações, todavia, vêm gerando reações nos funcionários que vão desde a aceitação até a resistência. Um levantamento sobre os fatores, elementos e comportamentos presentes na reação às mudanças poderá melhorar o entendimento desse processo na instituição.

O objetivo geral desta dissertação consiste em descrever e analisar a reação dos funcionários do TRE diante do processo de mudança organizacional gerado a partir da implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG), em 2006.

Têm-se como objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG).
- b) Identificar as principais mudanças geradas no TRE em função da implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG), na percepção dos funcionários.
- c) Identificar a reação dos funcionários do TRE diante das principais mudanças geradas com a implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG).

Para o alcance desses objetivos, foi realizado um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo. Foram coletados dados secundários sobre a mudança em documentos da empresa e dados primários, por meio de questionários e entrevistas.

---

<sup>4</sup> Disponível em <http://intranet.tre-mg.gov.br/opencms/export/tre/setores/apeg/>. Acesso de set. 2009.

Optou-se por replicar o modelo desenvolvido por Chaves (2005) que considera aspectos de subjetividade para a análise da reação do indivíduo diante da mudança.

A replicação do instrumento de pesquisa adotado por Chaves (2005) poderá constituir um avanço em relação à validação do instrumento de coleta de dados, aspecto que deve ser incentivado para o aprimoramento das ferramentas de análise de mudança organizacional. Os resultados desta pesquisa também poderão contribuir para compreender melhor a reação dos funcionários diante do processo de mudança em andamento no TRE/MG. Tal entendimento pode possibilitar a adoção de medidas gerenciais para a adequação do processo.

Esta dissertação compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução. No capítulo 2 abordam-se considerações sobre mudança organizacional e reação à mudança, assim como mudança no setor público. No capítulo 3, desenvolve-se a metodologia, incluindo o método de pesquisa, a amostra, o instrumento de coleta de dados adotado, a técnica de coleta e o tratamento dos dados. No capítulo 4 procede-se à apresentação e análise dos resultados. No capítulo 5, formulam-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A complexidade das relações entre as pessoas e as organizações pode influenciar as mudanças. De um lado, a organização precisa adaptar-se para atender às necessidades dinâmicas da sociedade; de outro, é preciso saber lidar com as causas e conseqüências que um processo de mudança gera na organização. A literatura sobre mudança organizacional sugere estratégias que consideram a influência econômica e social da sociedade. Porém, não há uma receita que sirva para todos os tempos como forma de melhor gerenciar a mudança (FONSECA, 2000; MOTTA, 2001; VASCONCELOS, 1993). É preciso compreender a mudança como um quadro multifacetado, que reflete recortes diferentes de acordo com o ângulo de visão (BECHER-COSTA, 2006). Mas, como comenta Motta (2001), gerenciar mudança é fazer uma ligação entre a realidade percebida e as propostas oferecidas com a mudança. São inúmeras as variáveis possíveis que devem ser consideradas em sua implementação. As reações adversas formam um novo estado e refletem o mundo interior do indivíduo. Emoções, valores e crenças dão o tom da compreensão do processo de mudança. Portanto, entrelaçar as distintas visões sobre o tema “Mudança organizacional” proporcionará uma compreensão mais aberta e o descortinamento da realidade organizacional (BECHER-COSTA, 2006). É o que se pretende com este capítulo. A seguir, apresentam-se considerações sobre o tema “Mudança organizacional” e sobre resistência à mudança, focando-se em seus conceitos e modelos. Passa-se, então, para o estudo sobre a mudança no setor público, foco desta dissertação.

### **2.1 Mudança organizacional**

O tema “Mudança organizacional” apresenta profundidade e complexidade. Por isso, seu estudo não é uma tarefa fácil. Mudança organizacional tem sido objeto de discussões em artigos e livros, mas, apesar disso, há uma dificuldade em construir um corpo teórico coerente. O tema envolve um universo teórico e prático multifacetado e vem evoluindo de maneira acelerada (WOOD Jr., 2004).

Quase todos os artigos e livros que abordam este tema iniciam-se com comentários sobre a evolução das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas e sobre a necessidade de as organizações adaptarem-se ao novo contexto competitivo (WOOD Jr., 2004). De fato, esses acontecimentos são importantes para o estudo sobre mudança organizacional.

Primeiramente, é preciso entender o cenário que levou as organizações a buscarem novos critérios competitivos. A Revolução Industrial desencadeou uma crise de valores. Conseqüentemente, novas referências de inovação organizacional foram vislumbradas pelas organizações. Essa fase histórica instalou nas empresas a preocupação com a autoridade, o planejamento, o controle e a coordenação (MOTTA, 2004).

Castells (1999) salienta que a evolução da Era industrial para a Sociedade da informação fomentou a importância do capital humano. A introdução da tecnologia de informação possibilitou a redução da burocracia, dos controles e dos níveis de chefia intermediários das organizações.

Mudanças tecnológicas, integração econômica internacional, amadurecimento dos mercados nos países desenvolvidos e queda dos regimes comunista e socialista são acontecimentos listados por Kotter (1997) que intensificaram a globalização do mercado e a concorrência. Diante das transformações, as organizações adotaram alguns métodos de mudança, como reengenharia, reestruturação organizacional, programas de qualidade, fusões e aquisições e mudanças estratégicas e culturais.

Xavier e Dias (2002) salientam que a evolução da realização de mudanças organizacionais passou por quatro enfoques: do enfoque estrutural para o enfoque nas pessoas e nas relações; daí para o foco foi no ambiente; e então, para o foco na produtividade e na qualidade. Wood Jr. (2004) enfatiza que as organizações mudam por causa das crises, apontando como principais elementos da mudança organizacional: tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas. As mudanças acontecem diante de grandes perturbações ambientais e como questão

de sobrevivência da organização. Mudar tornou-se um modo de vida para as organizações. As organizações mudam porque se espera que mudem.

Quanto ao conceito de mudança, Oliveira (1995) pontua que, mesmo existindo diversas fontes de pesquisas (artigos, teses, dissertações, livros e outros), quase nenhuma apresenta um conceito propriamente dito sobre mudança. O termo *mudança* pode ter uma série de conotações e tratamentos. Pode ser adotado quando alterações e modificações acontecem no contexto em que a organização opera ou quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto.

Nessa mesma linha de raciocínio, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que as organizações buscam realizar transformações para se adequarem à crescente competição, aos regulamentos e leis, e como forma de atender às expectativas dos consumidores. Para Senge (1999), a mudança acontece como reação a mudanças externas, tornando-se necessário pensar de maneira criativa sobre o futuro.

Mudança organizacional, segundo Wood Jr., Curado e Campos (2000), é qualquer transformação na organização de ordem estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana que gere impacto em partes ou no conjunto na organização.

Cunha e Rego (2003) sustentaram mudança organizacional é um processo planejado, conduzido por meio de uma gestão, objetivando levar uma organização de um estado A para um estado B, mais favorável.

O planejamento da mudança já era discutido por Morgan (1996) como sendo a construção de um referencial para os funcionários. Boa comunicação para evitar a ambiguidade, princípios seguros que estruturam as relações, estrutura flexível, para a busca de oportunidades e solução dos problemas, e agregação de valor, para alcançar a vantagem competitiva, são alguns direcionamentos que devem estar presentes no planejamento da mudança.

Essa postura coincide com o pensamento de Bennis (1972), que acredita na adaptação das organizações às condições de mudança e à tensão externa.

Compreendendo as organizações como sistemas abertos e flexíveis, o autor define mudança como o conjunto de ações que aumentam a eficiência das organizações que equilibram a situação atual e a desejada. As organizações buscam esse equilíbrio quando percebem insatisfação entre o presente e o ideal.

Lobos (1979, p. 362) defende que mudança é uma “alteração significativa em uma ou mais variáveis de caráter organizacional”. Judson (1980, p. 24) acompanha esse raciocínio afirmando que mudança organizacional é “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”.

Assim como o conceito de mudança, sua categorização, ou classificação, assume diferentes formas, segundo a perspectiva adotada pelo agente no processo de mudança. Sobre a implementação de mudança nas organizações e suas perspectivas, Oliveira (1995) explica que o processo pode assumir três formas:

- a) Mudança linear progressiva - o sistema afasta de seu estado inicial paulatinamente.
- b) Mudança caótica - surgem acontecimentos sobrepostos uns aos outros, tornando-se incontroláveis e dificultando o discernimento de um gerenciamento eficaz.
- c) Mudança abrupta inesperada, repentina, desconhecida - altera o rumo, a direção ou o sentido da estratégia.

Pereira (1988) analisa as tipologias de mudança organizacional e afirma que as organizações podem passar por quatro tipos de mudança: naturais, reativas, evolutivas ou revolucionárias.

As mudanças naturais são semelhantes às mudanças físicas do indivíduo. As organizações, em sua evolução, passam por uma sequência de etapas nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem. Forças internas ou externas podem pressionar as empresas a reagirem, caracterizando-se a mudança reativa. Nesse tipo, a situação na qual se encontra a empresa não é mais sustentável ou tolerável. Mudanças também podem acontecer de maneira planejada, configurando o tipo evolutivo de mudança, que requer atuações conscientes dos indivíduos. As

mudanças rápidas são as revolucionárias. A partir de situações de crise, são tomadas decisões estratégicas, causando grandes impactos nas empresas.

O processo de mudança organizacional pode acontecer também por meio de uma adaptação racional ou por meio da seleção natural, segundo Wood Jr. (2004). O primeiro tipo diz respeito às pressões externas. O segundo se refere às estruturas internas das organizações.

Wood Jr. (2004) cita a categorização de Want (1990)<sup>5</sup> sobre os tipos de mudança:

- a) Mudança por opção: a organização não está sujeita a nenhuma pressão.
- b) Mudança operacional: para suprir deficiências específicas.
- c) Mudança direcional: a alteração estratégia é necessária.
- d) Mudança fundamental: a missão da organização é alterada.
- e) Mudança total: a iminência de uma falência exige a transformação.

Modelos e teorias surgiram com o propósito explicar como se processa a transformação e a evolução, e como se gerencia melhor a mudança, explica Motta (2001). A forma dependerá da realidade administrativa percebida. O autor lembra que cada modelo e teoria sobre mudança representam variações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e inovações que influenciam a vida das organizações de maneira geral.

Considerado como pioneiro nos estudos sobre mudança organizacional, conforme apontado por Chaves (2005) é importante apresentar o clássico modelo de mudança sugerido por Kurt Lewin (1951), para quem os padrões comportamentais deveriam ser descongelados antes de serem alterados, para depois serem novamente congelados, conforme apresentado no QUADRO 1:

DESCONGELAMENTO	O indivíduo percebe a necessidade de mudança. Ao aceitá-la, percepções antigas são substituídas por novos modelos.
MUDANÇA	Há a aprendizagem das novas práticas e ideias. Tarefas são executadas de uma nova maneira
RECONGELAMENTO	O aprendizado foi incorporado à norma. Há um novo comportamento.

Quadro 1 – Modelo de mudança de Kurt Lewin  
Fonte: Lewin (1951).

<sup>5</sup> WANT, J. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, 1990.

No primeiro estágio, descongelamento, há a motivação para a mudança. O indivíduo precisa reconhecer a necessidade da mudança. Adquirir nova informação ou aderir a um modo diferente de administração são ações que requerem iniciativa individual para aceitar novos valores, atitudes ou comportamentos. Passa-se, então, para o segundo estágio, a mudança. Efetuadas as mudanças e integradas ao processo operacional da empresa, chega-se ao último estágio, recongelamento, o qual irá durar de acordo com a necessidade da empresa (SOUZA, 1994).

Motta (2001) analisa a natureza do processo de mudança organizacional sob cinco perspectivas: compromisso ideológico, imperativo ambiental, reinterpretação crítica da realidade, intenção social ou transformação individual.

Na perspectiva da mudança como compromisso ideológico, “a mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos” (MOTTA, 2001, p. 41). Mudança seria o resultado de um novo sistema de valores ou crenças. Nesse enfoque, a mudança acontece quando se altera a maneira de as pessoas pensarem.

De outro lado, a perspectiva da mudança como imperativo ambiental explica o comportamento em função de causas externas. O indivíduo seria o resultado da criação social, que recebe estímulos externos. O processo de mudança seria compreendido como a adaptação aos caminhos oferecidos pela evolução natural do ambiente (MOTTA, 2001).

A mudança pode ser também proveniente de uma reinterpretação crítica da realidade, aponta Motta (2001). Por meio de uma criação consciente da nova realidade organizacional, o indivíduo reagiria a estímulos do ambiente. Dessa maneira, participaria da formulação de valores a partir de concepções de interpretação da realidade, de si próprio, das relações com os outros e daquilo que define ser realidade. A ação seria então, um comportamento intencional, explicável pelo significado que o indivíduo atribui ao comportamento.

A intenção social é outra natureza da mudança organizacional, conforme Motta (2001). O autor afirma que as pessoas podem reagir intencionalmente para mudar o outro. Para que a mudança aconteça, é preciso interpretar e reinterpretar os

significados subjetivos. Como resultado, aconteceria a mudança, um processo consciente que cria relações sociais e que altera as interações grupais e sociais.

Mudança também pode estar relacionada com aquilo que o indivíduo pensa, imagina, sente e sonha (MOTTA, 2001). Na perspectiva da mudança como transformação individual, é criada uma visão de si próprio por meio de um processo consciente. As propostas de mudança podem partir de transformação interna com uma atitude pessoal, explica Motta (2001).

Além desses cinco enfoques, Motta (2001) estuda de maneira crítica e problematizada a produção teórica e prática dos modelos de mudança a partir da percepção do fenômeno. Nesse raciocínio, o autor acredita que os conhecimentos e as práticas já teorizados oferecem sugestões para enfrentar a mudança. O QUADRO 2 apresenta uma síntese dos modelos conceituais sugeridos pelo autor:

<b>Temas e unidades de análise</b>		
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisões (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definem a programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Quadro 2 – Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidade de análise  
Fonte: Motta, 2001.

Na perspectiva estratégica, privilegia-se a forma de relacionamento com a sociedade. Consideram-se a tomada de decisões e o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente. Na perspectiva tecnológica, busca-se reconstruir processos organizacionais por meio de tecnologias modernas, rompendo hábitos de ineficiência adquiridos no processo de produção. É possível melhorar a capacidade

de uso de informação para a decisão, eliminar intermediários na transmissão de dados e no fluxo de informações e criar rapidez no acesso à informação.

A ligação do indivíduo com o trabalho é ressaltada com fator de motivação e de liderança, dentre outros, na perspectiva humana. Para mudar, a organização precisa equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição entre o indivíduo e a empresa e alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos.

As atitudes e os comportamentos individuais são os pontos centrais na perspectiva cultural, assim como o coletivamente compartilhado. A mudança seria um empreendimento coletivo, construindo por meio de uma mobilização coletiva para alterar hábitos, crenças, valores, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Na perspectiva política, todos os atores da organização participam de um jogo político, em que se alteram ganhos e perdas. A mudança acontece quando ocorrem redistribuição de poder, informações acessíveis, comunicação interna mais eficiente e formas participativas de gestão.

Kotter (1997) apresenta outro modelo para a análise e implementação do processo de mudanças nas organizações, sugerindo sua efetivação em oito etapas. Primeiramente, é necessário que seja estabelecido um senso de urgência, explica o autor. Esta etapa é crucial para se ter a cooperação necessária ao processo. As pessoas precisam perceber uma ameaça forte para que seja estabelecido o senso de urgência. Para isso, é preciso quebrar a complacência dentro da organização.

Após a primeira etapa, Kotter (1997) explica que o gestor deve criar uma coalização administrativa, ou seja, reunir um grupo com influência para conduzir do processo. Em seguida, é importante desenvolver uma visão para a Direção, com estratégias que possam viabilizar a mudança, orientar a administração, motivar as pessoas e ajudar na coordenação do processo.

Após isso, acentua Kotter (1997), vem a etapa de comunicação da visão da mudança. Ou seja, é necessário reforçar constantemente a nova visão e o comportamento novo desejado. O entendimento comum do processo ajuda na coordenação dos tipos de ações que promoveram a transformação. É preciso investir os funcionários de *empowerment*. Ações abrangentes estimulam a aceitação de riscos e de novas ideias. Além disso, são necessárias ações que propiciem a remoção de barreiras estruturais e a promoção de habilidades necessárias a partir do treinamento.

A etapa seguinte consiste em realizar conquistas em curto prazo e em planejar melhorias visíveis no desempenho. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças seriam os próximos passos. Kotter (1997) explica que é preciso mudar os sistemas, a partir da credibilidade que foi alcançada, e desvincular-se de visões que não colaboram para o processo. A etapa final seria o estabelecimento de novos métodos na cultura. Dessa maneira, a mudança será incorporada no cotidiano, e a situação anterior será revertida.

Wood Jr. (2004) salienta que estimular o consenso sobre a mudança, comunicar claramente os objetivos e alterações a serem implementadas, dar atenção especial no treinamento e estimular a ideia de mudança como uma adequação ao meio podem favorecer o sucesso da mudança. Wood Jr. (2004) ainda afirma que há semelhanças nos diferentes modelos de mudança organizacional propostos pela literatura. Segundo ele, na implementação da mudança pode-se adotar a seguinte sequência:

- a) análise dos fundamentos conceituais;
- b) formação do grupo de intervenção;
- c) estudo do sistema organizacional;
- d) diagnóstico do problema ou pontuação dos objetivos;
- e) elaboração do plano de ação;
- f) implementação do processo;

Apesar da sequência apresentada, autores contemporâneos, como Motta (2004), salientam que não há um modelo pleno para o alcance da eficácia e que é preciso ter bastante prudência ao avaliar as variações dos modelos oferecidos. O autor

ainda lembra que a variedade de modelos sugere que há diferentes fins, razões e meios de se aplicar a mudança.

Para o estudo proposto nesta dissertação, optou-se por adotar o conceito proposto por Wood Jr. (2004) e Motta (2001), que define mudança organizacional como qualquer transformação na organização, seja ela estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente. Para a análise dessas dimensões, adota-se o modelo recomendado por Motta (2001), que trata das perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política.

A seção seguinte apresenta discussões sobre a reação dos indivíduos no processo de mudança.

## **2.2 Reação à mudança**

Mesmo diante das diferentes tipologias de mudança organizacional, as ideias se assemelham no que diz respeito às variáveis envolvidas e parece haver consenso de que as pessoas são o cerne do processo. Qualquer mudança só pode ser realizada por intermédio das pessoas, segundo Nogueira (1991) e toda mudança provoca reações nas pessoas. Salieta Pereira (1999, p. 3):

Lidar com a mudança é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas, mas condicionadas por arquétipos, paradigmas e crenças arraigadas: o âmago da nossa identidade.

A aceitação da mudança se dará se as pessoas compreenderem que, alterando a maneira de pensar e agir, sua satisfação relativa será maximizada. Segundo Motta (2001, p. 194), “a reação do indivíduo diante da mudança dependerá da sua personalidade, da sua experiência de vida” .

Apesar de a mudança ser um processo benéfico e proativo, de proporcionar soluções criativas para os problemas e colaborar para o desenvolvimento da

empresa, altera crenças, hábitos e interesses sedimentados (MOTTA, 2001). O contexto organizacional é permeado por pluralidades diversas e contraditórias que moldam as reações dos indivíduos diante da mudança.

É preciso ressaltar que as expectativas das pessoas tornaram-se desestruturadas com a mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Além disso, experiências, contexto organizacional e padrões mentais influenciam a percepção da realidade individualmente. Pereira (1999) e Motta (2001) concordam que a reação de resistência à mudança é compreendida como um comportamento natural dos indivíduos, assim como a própria mudança. Mas é preciso ter cautela ao lidar com a reação de resistência, lembram Hernandez e Caldas (2001). Muitas vezes, na tentativa de coibir esse tipo de comportamento, pode-se acabar por reforçá-lo. Há consenso que a defesa da própria posição depende da possibilidade de a mudança afetar ou não os privilégios daqueles que sofrem a mudança. Ou seja, os indivíduos, ao perceberem que sua autoridade, privilégios e *status quo* estão ameaçados, tendem a ter comportamentos resistentes.

Nogueira (1991, p. 39) lembra que “toda mudança parece exigir do indivíduo certo grau de esforço no sentido de adaptar-se à nova situação”. O processo de mudança pode ameaçar as pessoas, na medida em que gera alteração e implica ganhos e perdas, levando a um clima de insegurança e comportamentos de resistência (MOTTA, 2001).

Nesse ponto, é interessante situar o paradoxo nas formas de resistência apresentado por Motta (2001). O autor analisa o comportamento pelo grau de congruência ou de incongruência dos indivíduos na organização. Sustenta que é congruente a pessoa agir de acordo com os valores organizacionais. Com esse comportamento, há a tentativa de restaurar o *status quo* e garantir a influência dos atuais dirigentes e manutenção das regras do jogo. Pessoas congruentes são poucos favoráveis à mudança. O paradoxo se estabelece no comportamento das pessoas incongruentes. As pessoas que mais desejam a mudança não se identificam com as práticas organizacionais. O desejo de mudança para os incongruentes não acontece por intenção individual somente, mas também por interesses, frustrações e ressentimentos em confronto com o presente e o passado

da organização. A postura incongruente poderá “desagregar, marginalizar e até agregar pessoas em oposição, dando-lhes sentido de segurança de pertencer a um grupo, mesmo por contradição às práticas correntes”, segundo Motta (2001, p. 197).

Logo é necessário, antes de qualquer decisão, analisar como as pessoas reagem. Para tal análise, Motta (2001) explica que as pessoas podem reagir ao processo de mudança com dissidência, apatia ou ressentimento.

- a) Dissidência - o funcionário não percebe sua capacidade reconhecida e valorizada. Ele se recusa a aceitar as práticas propostas. Tensões criativas são construídas por oposição às diretrizes sugeridas.
- b) Apatia - não é percebida a identidade com os valores e práticas. Com indiferença, os apáticos não se preocupam com o destino da empresa. Souza (2000) reconhece essa postura como o “desertor disfarçado”. Com uma resistência passiva, justificam o não cumprimento de tarefas com a falta de tempo ou com o excesso de tarefas e procrastinam as atividades que devem executar.
- c) Ressentimento - a exclusão da concorrência ao poder organizacional leva pessoas com esse perfil a resistirem às propostas de mudança com subversão.

É importante salientar que as atitudes de resistência aparecem como uma das possíveis reações diante da mudança, conforme apontado por Pereira (1999). Procrastinação, perfeccionismo, dependência, resignação e dificuldades em apontar metas ou prioridades também são defesas utilizadas para suportar a angústia da mudança.

Argyris (1992) argumenta que comportamentos de resistência podem ser considerados como uma das rotinas organizacionais defensivas e como manifestações inconscientes que dificultam ou impedem a mudança organizacional.

Além de resistência, os empregados podem ter outras reações. Oliveira (1995) ensina que os indivíduos podem apresentar-se passivos, ativos ou agressivos. Pereira e Fonseca (1997) apontam algumas reações possíveis dos indivíduos:

- a) Ignorar a mudança - fingir não perceber a mudança, para não se comprometer com o processo. O indivíduo acredita que dessa maneira estará liberado das consequências, mas ignora que a inércia também o vincula. O futuro é enxergado com angústia, pessimismo e desesperança.
- b) Isolar-se - há a crença de que a convivência com a realidade não é necessária. Essa atitude pode provocar solidão.
- c) Boicotar - com comportamento, muitas vezes, agressivo, o indivíduo demonstra propensão para a destruição do processo.
- d) Resistir ativamente - um rígido discurso defende princípios e posições individuais. De outro lado, essa atitude pode expressar a história, a tradição e a experiência da empresa, esclarecendo o contexto da mudança.
- e) Resistir passivamente - o indivíduo não participa e impede a participação de outras pessoas. A dissimulação mina a confiança das pessoas. Essa reação é uma das mais difíceis de ser trabalhada, pois é, geralmente, assintomática.

Segundo Morgan (1996), os indivíduos podem ignorar a mudança, recusar-se a reconhecer o ritmo da mudança e/ou contribuir para atrasar os acontecimentos. Ainda há os pragmáticos que tentam antever os efeitos, direcionando o processo dentro dos limites de sua ação.

De uma maneira ou de outra, as mudanças nem sempre são bem-vindas. Durante o processo de mudança, as pessoas constroem um imaginário que corresponde à sua realidade, ao que elas acreditam. A impossibilidade de conhecer o futuro leva à aversão ao risco, a atitudes defensivas que dificultam o processo e a aprendizagem de novos valores (MOTTA, 2001).

Ou seja, segundo Motta (2001), mudança é um ônus, requer que o indivíduo reveja sua maneira de pensar, de agir, de comunicar-se. Segundo Pereira (1998), a mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, e por isso a angústia e o medo. O autor argumenta que as origens da resistência derivam da percepção que cada um tem da novidade e aponta algumas causas para as reações:

- a) Receio do futuro - o ser humano faz a opção pelo que lhe é familiar.
- b) Recusa ao ônus da transição - não existe mudança sem trabalho e sacrifício.
- c) Acomodação ao *status* funcional - o medo de perder o *status quo*.

- d) Receio do passado - pessoas atingidas por fracassos anteriores na organização tornam-se cínicas e rebeldes em relação a mudanças.

Kotter (1997) relacionou quatro razões para a resistência apresentada por algumas pessoas:

- a) Interesse próprio - algo de valor está sendo perdido e coloca o interesse particular sobre o interesse da organização.
- b) Compreensão errônea e perda de confiança - os indivíduos acreditam que irão perder mais com a mudança que ganhar com a alteração.
- c) Avaliações diferenciadas daquele que programou a mudança.
- d) Baixa tolerância às mudanças - os indivíduos acreditam que não são capazes de atender às exigências solicitadas.

Segundo Wood Jr. (2004), existe uma série de receitas no mercado para conduzir a mudança organizacional que apresentam estratégias modeladas para a superação de comportamentos resistentes de indivíduos. Entretanto, essas receitas nem sempre resultam em sucesso no processo de mudança. Os processos fracassados geram perda de tempo e de dinheiro para a organização, além de desgaste físico e emocional para os funcionários.

Antes de iniciar qualquer processo de mudança, é preciso conhecer as pessoas que resistem a ela e os motivos que as fazem adotar esse tipo de reação, salientam Hernandez e Caldas (2001). Os dirigentes da mudança precisam ter cuidado para não serem atraídos pelas inúmeras receitas para o sucesso nas mudanças. Esses vastos “receituários” iludem os dirigentes, insinuando que se sabe tudo sobre resistência. Dessa maneira, adotar uma dessas listas para a superação de comportamentos resistentes camufla o fato de que a resistência deve ser analisada sob um enfoque individual, e não massificado, como sugerem as receitas.

A reação de resistir à mudança é a oposição apresentada pelo indivíduo ou pelo grupo diante das forças sociais que constroem um novo sistema, levando a organização a novo patamar de equilíbrio (LEWIN, 1951). A resistência à mudança pode ser entendida como sendo “qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32).

Hernandez e Caldas (2001), partindo dessas definições e da hipótese de que o comportamento resistente é uma das prováveis reações do indivíduo, a partir de sua percepção sobre o processo de mudança, propõem um modelo de resistência individual à mudança. Para a construção desse modelo, eles discutem as proposições clássicas sobre a mudança e sua verdade universal, fazendo um confronto entre pressupostos e contrapressupostos (QUADRO 3).

<b>Pressupostos</b>	<b>Contra pressupostos</b>
Durante toda a transformação e inovação acontece a resistência à mudança, entendida como um fenômeno natural.	A resistência acontece em momentos excepcionais e não é tão frequente. Na tentativa de disfarçar ou esconder a resistência, os dirigentes tendem a reforçá-la. Estudiosos do poder nas organizações defendem que os dirigentes, ao serem desafiados para não perderem seus <i>status quo</i> e/ou seu privilégio, alardeiam a resistência como defesa.
Os malefícios da resistência são enfatizados como grandes barreiras no processo de mudança organizacional	A resistência ao forçar um maior cuidado na implementação da mudança, deve ser compreendida como um fenômeno saudável e positivo. A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança mal elaborados ou frustrados
A resistência é inerente em todo ser humano como defesa do equilíbrio preexistente	Os seres humanos anseiam por novas experiências e esse desejo sobrepõe ao medo do desconhecido
A resistência é tida como comportamento dos empregados.	A resistência, quando ocorre, pode acontecer entre gestores, agentes de mudança e empregados.
A resistência à mudança é um fenômeno homogêneo do grupo.	A resistência não é uniforme. A percepção da realidade é fruto da experiência pessoal, de como o indivíduo percebe o real. Fatores situacionais e de percepção influenciam nesta percepção.

Quadro 3 – Pressupostos e contra pressupostos sobre o processo de mudança  
Fonte: Hernandez e Caldas, 2001.

Hernandez e Caldas (2001) rebatem a proposição clássica de resistência como um fenômeno natural, explicando que essa reação acontece esporadicamente como forma de defesa do *status quo*. Os autores também afirmam que, na tentativa de neutralizar a reação resistente, esta pode ser reforçada. O fenômeno, que é tido como inerente ao ser humano, não é uniforme. Possui fatores sociais, individuais e situacionais, que levam a diferentes reações.

O modelo de resistência à mudança proposto por Hernandez e Caldas (2001) considera o indivíduo, sua percepção e a influência de características situacionais e individuais, conforme apresentado na FIG. 1. Como será apresentado a seguir, o

modelo indica não somente a reação de resistência, mas também outras como a aceitação. Por esse motivo, sugere-se o título de “Modelo de reação à mudança” e não “Modelo de Resistência”.

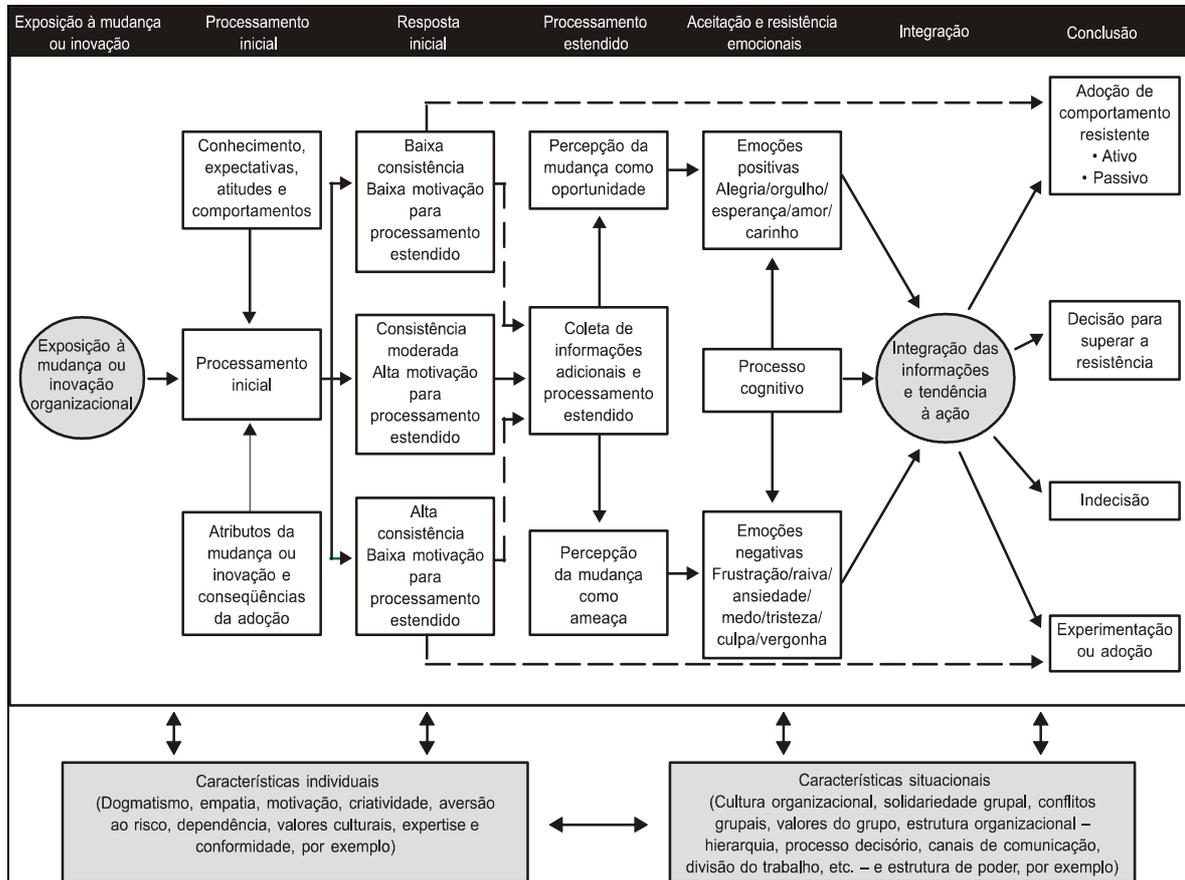


Figura 1 - Modelo de resistência individual  
Fonte: Hernandez e Caldas, 2001, p. 39.

O modelo de resistência individual proposto por Hernandez e Caldas (2001) é composto por sete estágios:

- Primeiro estágio – exposição à mudança ou à inovação. O indivíduo tem o primeiro contato com a mudança por meio de canais formais ou informais. Neste estágio, serão formadas as primeiras percepções sobre o processo, podendo variar de pessoa para pessoa, de acordo com a relação que se tem com o meio ambiente.
- Segundo estágio – processamento Inicial. O indivíduo faz uma comparação com suas experiências anteriores para decidir entre aceitar ou rejeitar a mudança, ainda que sejam decisões iniciais. Suas expectativas, anseios, vivências e comportamentos adotados anteriormente serão confrontados com os atributos da mudança que foram percebidos.

- c) Terceiro estágio – resposta inicial. A comparação feita no segundo estágio poderá resultar na percepção de baixa consistência, alta consistência ou consistência moderada. Se não houver uma conciliação entre os atributos da mudança e os conhecimentos do indivíduo, provavelmente este não será estimulado e apresentará baixa consistência. Essa rejeição inicial poderá ser ativa ou passiva. Ou seja, o indivíduo poderá rejeitar a mudança sem interferir no processo, até mesmo fingindo que nada está acontecendo. Ou, ainda, comportamentos como sabotagem, protesto ou enfrentamento poderão ser apresentados pelo indivíduo com uma resistência inicial ativa. A percepção de alta consistência acontece se o indivíduo aceitar os atributos da mudança e se achar que estes fazem sentido. Dessa maneira, o indivíduo aceitará a mudança e não buscará maiores informações sobre o processo. A percepção de consistência moderada, por sua vez, consiste em uma aceitação parcial por parte do indivíduo, que sentirá necessidade de buscar mais informações sobre a mudança.
- d) Quarto estágio - processamento estendido. A dissonância entre os atributos e o conhecimento do objeto será diminuída mediante uma avaliação mais cuidadosa. Neste estágio, mais longo, o indivíduo irá buscar informações adicionais para a formação da percepção da mudança como oportunidade e/ou ameaça.
- e) Quinto estágio – aceitação e resistências emocionais. É muito importante, porque as emoções são formadas. Emoções são estados mentais que surgem a partir de comparações conscientes e inconscientes. Dessa maneira, o indivíduo poderá demonstrar amor, carinho, orgulho, paz, etc. se a mudança foi percebida como uma oportunidade. Ou poderão ser formadas emoções negativas, como raiva, tristeza, angústia, culpa, vergonha, etc. como resultados de resistência.
- f) Sexto estágio – integração. Emoções e repostas do processo cognitivo das etapas anteriores serão integradas, e o indivíduo avançará para a etapa final do modelo.
- g) Sétimo estágio – conclusão. O modelo individual de resistência prevê como resultado do processo que o indivíduo adote quatro diferentes comportamentos:

- Resistência o indivíduo se sente confortável em resistir, apesar dos estímulos interiores e exteriores ou com a pressão do grupo
- Indecisão se a capacidade cognitiva não for suficiente para lidar com o conflito, se não for possível integrar as informações e as respostas cognitivas, o indivíduo se sentirá indeciso.
- Decisão de superar a resistência o indivíduo não se sente confortável com sua propensão de resistência. Então, decide superar os medos irracionais ou a pressão do grupo para o comportamento pela conformidade.
- Adoção (ou teste) da mudança o indivíduo adota a mudança ou aceita a possibilidade de testá-la.

Salienta-se, de acordo com Hernandez e Caldas (2001), que o processo de resistência individual possui uma natureza cíclica. Ou seja, em qualquer estágio do processo de percepção podem acontecer novos confrontos com estímulos interiores e exteriores, como novas informações, emoções ou pressões do grupo. Dessa maneira, novas percepções podem alterar o comportamento de resistência em aceitação, ou vice versa.

Hernandez e Caldas (2001) também consideram importantes as variáveis individuais e situacionais, que moderam todos os estágios do processo de mudança e influenciam a percepção da realidade pelo indivíduo. Para os autores, o indivíduo percebe seu ambiente de uma maneira individual, pessoal e distinta dos demais. Por isso, não apresentaria comportamentos resistentes similares como resposta às mudanças. As reações a fatos e acontecimentos são construções individuais, influenciadas pela maneira como a pessoa percebe o mundo ao seu redor. No modelo tradicional, essas reações seriam semelhantes. Haveria uma resistência uniforme às percepções do ambiente, que estariam embasadas na realidade objetiva de fatos e acontecimentos, e não na realidade percebida individualmente.

O foco principal para Hernandez e Caldas (2001) está no processo como os indivíduos selecionam, organizam e interpretam os estímulos externos e internos para construir as representações da realidade. Esse é o conceito de percepção

de Schiffman e Kanuk (1991)<sup>6</sup>, citados por Hernandez e Caldas (2001), que ocorre em três estágios:

- a) Seleção dos estímulos - os indivíduos dão prioridade às mensagens que refletem suas crenças, expectativas e anseios, desprezam aquelas que confrontam suas necessidades e ignoram bloqueiam aquelas que julgam irrelevantes.
- b) Organização dos estímulos - os indivíduos organizam na memória os estímulos de maneira distinta para depois, quando necessário, recuperá-los.
- c) Interpretação da percepção - os indivíduos irão utilizar suas expectativas, pessoais para interpretar os acontecimentos.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), os estímulos exteriores e interiores influenciam a percepção. O ambiente no qual o indivíduo está inserido possui estímulos que são detectados pelos seus sentidos. Acontece que o indivíduo está em constante exposição a excitações exteriores e, como defesa, utiliza de estímulos interiores para não ficar desorientado. Os estímulos interiores são expectativas, motivos e lições aprendidas, baseiam-se em experiências anteriores. O resultado dessa combinação entre estímulos interiores e exteriores é a representação distinta da realidade.

Moderadores individuais são aqueles que influenciam o processo cognitivo do indivíduo, como empatia, propensão para rejeitar novas idéias (dogmatismo), falta de habilidade em lidar com abstrações ou com a ambiguidade, fatalismo, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, autoestima, insegurança, resiliência, valores culturais, crenças, etnocentrismo cultural, conformidade e imperativos para o comprometimento (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

De outro lado, os moderadores situacionais, que influenciam a percepção da mudança, são os estímulos proporcionados pelo ambiente, provenientes do grupo, da organização e dos canais de comunicação, formais e informais. São eles: solidariedade grupal, crenças compartilhadas, existência de conflitos internos,

---

<sup>6</sup> SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Consumer behavior**. 4ª ed. New Jersey: s/l, 1991.

necessidade de conformidade, comprometimento dos dirigentes, cultura, inércia, poder e estrutura organizacionais (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Nesse modelo, Hernandez e Caldas (2001) ressaltam as perspectivas do sujeito que vivencia uma mudança organizacional, considerando os aspectos da subjetividade. Seguindo essa mesma postura, Chaves (2005) adapta este modelo e o aplica em uma instituição pública do estado de Minas Gerais.

Em seu trabalho, Chaves (2005) discute as recentes transformações no setor público brasileiro. O choque de gestão no estado de Minas Gerais, segundo a autora, é uma das importantes reformas na administração pública estadual. Esse processo teve o propósito de superar as idéias de ineficiência, corrupção e interesse pessoal, dentre outras percepções que a sociedade possui desse setor (SCHOMMER, 2003).

O problema de pesquisa proposto por Chaves (2005) era investigar as relações entre os construtos consistência, conclusão, moderadores individuais e moderadores situacionais do processo de resistência. A partir de um estudo de caso e utilizando a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, Chaves (2005) concluiu que mudanças gerenciadas sem a preocupação com as pessoas impedem a mudança real. Além disso, percebeu-se que a pequena participação dos servidores no planejamento de mudança favorece o sentimento de rejeição e descrença. A autora concluiu que o primeiro contato com a mudança, o processamento inicial, é a fase que mais irá refletir na resposta do indivíduo. Por esse motivo, a reação do indivíduo mantém relação com as fontes de informações formais e informais.

O modelo proposto por Chaves (2005) será tomado com base e será replicado nessa pesquisa empírica.

### 2.3 Mudanças no setor público

Falar em mudança no setor público ainda causa estranheza. São crescentes as dúvidas e questionamentos sobre como se deve administrar os bens públicos. Muitos se dedicam a buscar soluções para as dificuldades presentes na Administração Pública. A forma ideal de conduzir com transparência as ações praticadas pelos órgãos públicos é perseguida por gestores, acadêmicos e pesquisadores (BELLOTO; SIMON, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2008; FERLIE *et.*, 1999; XAVIER; DIAS, 2002).

Beatriz e Machado-da-Silva (1999), Motta (2001) e Bresser-Pereira (2008) apontam que o Estado assumiu variadas feições ao longo de sua história, sofrendo transformações constantes para se ajustar à dinâmica social. Pressões comunitárias provocaram revisões nas intervenções na sociedade, bem como a globalização intensificou as transformações no setor público. O Brasil, atento às exigências do mundo globalizado, não ficou indiferente a esse processo de transformação. As organizações públicas buscaram novas estratégias de gestão para a adequação necessária às alterações ambientais e organizacionais (XAVIER; DIAS, 2002).

Wood Jr. (1992) e Brasil (1995) analisam o histórico das mudanças ocorridas no setor público. Os autores afirmam que as transformações no setor público envolvem, normalmente, fusões, criações e extinções de cargos e acabam por desencadear uma instabilidade na estrutura das empresas públicas. Entretanto, parece que uma característica comum nas reformas administrativas é a falta de preocupação com o comportamento das pessoas (SOUZA, 1994). Os administradores acreditam que homologados os documentos formais da mudança, ela acontecerá sem mais nenhum esforço.

Bresser-Pereira (2008) estuda o histórico das reformas no setor público, destacando duas grandes reformas administrativas que fizeram parte da história do Brasil: a reforma burocrática, iniciada em 1937; e a reforma gerencial, que começou em 1995.

A reforma burocrática teve o objetivo de transformar a Administração Pública patrimonial em um serviço profissional, baseado no Estado de direito e na competência técnica. Ou seja, o aparelho do Estado deveria tornar-se mais efetivo para garantir o sistema constitucional-legal. A consequência disso foi uma administração impessoal e profissional (BRESSER-PEREIRA, 2008).

A reforma gerencial, por sua vez, conforme Bresser-Pereira (2008), teve como meta tornar o aparelho do Estado mais eficiente. Em função do aumento do tamanho do Estado, a reforma gerencial preocupou-se com os serviços sociais de educação, saúde, previdência e assistência social.

Com o foco dirigindo para os resultados e com planos estratégicos, as implantações de sistemas de gestão, presentes na reforma gerencial, estão baseadas na motivação dos servidores públicos para apresentarem melhores metas e melhores desempenhos (SILVA, 2000).

Essa reforma proporcionou maior valorização do serviço público. Bresser-Pereira (2008) salienta a importância do empenho e da honestidade no serviço público. Além disso, ressaltou a necessidade de inovar, de criar instituições que atendam às exigências econômicas e sociais.

Ainda que a reforma beneficie a grande maioria dos servidores, ela é vista com ressalvas por uma parte, que se organiza contra ela, comenta Bresser-Pereira (2008). Existem servidores preocupados com os interesses particulares e que não participam das mudanças, mas também há aqueles que encontram convergências entre seus interesses e os interesses públicos.

Como lembra Drucker (1989)<sup>7</sup>, citado por Vergara e Correa (2003), na Administração Pública ainda é possível encontrar sujeitos com “visões bitoladas”. Para o autor, especialistas possuem uma doença degenerativa, com enfoque restrito e limitado. Na Administração Pública, essa “visão bitolada” acontece quando se enxerga parte

---

<sup>7</sup> DRUCKER, Peter F. Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**. Berkeley, Winter, 1984.

do processo sem perceber o atendimento das necessidades e expectativa dos cidadãos. Nessas situações, os procedimentos burocráticos são supervalorizados.

Vergara e Correa (2003), a partir do trabalho de Merton (1968), destacam algumas disfunções da Administração Pública:

- a) apego às regras e
- b) de maneira excessiva;
- c) conflito entre as regras formais e informais;
- d) papelada;
- e) Rritualismo;
- f) lentidão;
- g) resistência à mudança;
- h) impessoalidade no relacionamento entre os indivíduos da organização;
- i) atritos com o público;
- j) posição hierárquica no procedimento decisório, independentemente da competência do ocupante do cargo;
- k) exibição de sinais de autoridade.

Para se contrapor a essas disfunções da administração burocrática, surgiu a administração gerencial (VERGARA, 2003). A reforma do Estado com a administração gerencial persegue os seguintes termos, conforme Osborne e Gaebler (1995):

- a) Estimular competições entre aqueles que prestem serviços ao público.
- b) Transferir o poder para o público.
- c) Medir resultados.
- d) Direcionar a compreensão da missão e objetivos da organização.
- e) Compreender os usuários como clientes.
- f) Prevenir problemas.
- g) Investir na produção de recursos.
- h) Descentralizar.
- i) Estabelecer mecanismos de mercado.
- j) Incentivar parcerias com setor privado e com organizações voluntárias.

Esses termos estão presentes no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

que constituiu o guia da reforma gerencial. Foi elaborado com base no diagnóstico da gestão pública federal e em estudos sobre a Administração Pública federal, tendo sido amplamente discutido em conferências, reuniões com assessores e debates, pontua Bresser-Pereira (2008).

As propostas de reforma inovadoras e realistas do *Plano Diretor* tornavam a organização do Estado mais capaz e eficiente. Assim, influenciaram mudanças estruturais nas diversas unidades do Estado. No entanto, não foi somente no âmbito federal que a proposta do *Plano Diretor* provocou transformações, tendo influenciado também administrações públicas estaduais e municipais. A redefinição do papel do Estado, bem como da maneira como exerce suas atividades, vem sendo almejadas pela sociedade, que vê suas demandas e expectativas frustradas (BRASIL, 1995).

A abordagem gerencial, ou a nova Administração Pública, valoriza o gerenciar em detrimento do controlar. Bresser-Pereira (1998) cita algumas características da administração gerencial:

- a) orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- b) confiança limitada para políticos e funcionários públicos;
- c) estratégia de descentralização;
- d) incentivo à criatividade e à inovação; e
- e) controle dos gestores por meio do contrato de gestão.

Percebe-se uma aproximação das características apontadas por Bresser-Pereira (2008) com as da reforma britânica, descrita por Ferlie *et al.* (1996). Previsão de formas flexíveis de gestão, horizontalização das estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade, são exemplos da semelhança.

A metodologia proposta segue o modelo daquela adotada nas empresas, mas pode ser adotada para as organizações públicas orientadas para o cidadão. Porém, é preciso salientar que o setor público possui especificidade que impedem a administração tal qual acontece nas empresas privadas (GLEN, 1976). O foco do negócio das empresas privadas é o objeto, diferentemente das empresas públicas cujo foco é pessoas e nos serviços prestados.

Também Osborne e Gaebler (1994) e Brasil (1995) enfatizam a diferença entre o setor privado e o público. Os autores citam algumas dessas diferenças: a fonte de motivação do primeiro é o lucro, enquanto do segundo é a reeleição; os recursos provêm de clientes, enquanto do segundo provêm dos contribuintes; setor privado possui clientes.

Diferentemente das empresas privadas, o serviço público preocupa-se com o bem estar de seus contribuintes, e por isso deve equacionar as pressões ambientais com cautela. Os serviços públicos são prestados aos contribuintes indistintamente dos valores econômicos que esses depositam nas instituições públicas. Já as empresas privadas atendem seus clientes na proporção de sua capacidade econômica. Osborne e Gaebler (1994) identificam modificações do cenário público, quais sejam: redução de impostos, prestação de serviços públicos por grupos não governamentais e crise fiscal, entre outras. Em decorrência de pressões ambientais a Administração Pública burocrática é substituída pela Administração Gerencial (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Vergara (2003) analisa essa mudança da Administração Pública burocrática para a gerencial sob três dimensões:

- a) Dimensão organizacional novos formatos organizacionais têm substituído a tradicional pirâmide hierárquica organizacional. O objeto são as barreiras que separam a organização dos funcionários e da sociedade.
- b) Dimensão tecnológica apesar de não garantir um melhor desempenho quanto à comunicação, que continua a ser o maior problema na organização, influencia o fluxo e o tratamento das informações. De outro lado, segmentos da organização são interligados, independentemente da distância. Maior controle e a subordinação também foram privilegiados.
- c) Dimensão humana um pacto psicológico embasa as relações. Garantias de emprego e benefícios eram cambiados pela lealdade, assiduidade e pontualidade. Esse paternalismo é cada vez mais substituído por compartilhamento de responsabilidades. Com oportunidades para o desenvolvimento pessoal, os funcionários passam a se preocupar com os resultados. Esse novo pacto alinha-se aos valores emergentes da sociedade de maior participação. A mudança de natureza humana remete à questão da

ética, que é uma das exigências do atual ambiente organizacional público.

Considerando que a pesquisa será feita em uma instituição pública, as considerações feitas nesta seção serão fundamentais para a compreensão do fenômeno que se pretende estudar: a reação dos funcionários diante do processo de mudança organizacional gerado pela implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG) em 2006.

As seções anteriores tiveram por objetivo construir um modelo teórico para sustentar a pesquisa de campo. A seguir, apresenta-se a metodologia de pesquisa que tornará possível a coleta e a análise dos dados.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, desenvolve-se a metodologia adotada para a realização da pesquisa realizada no TRE/MG. Inicialmente, procede-se à caracterização da pesquisa quanto aos objetivos e meios, e, depois, descreve-se o modelo de pesquisa, a população e amostra, e as técnicas de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Nesta dissertação, optou-se pela pesquisa de natureza descritiva, tendo em vista os objetivos a serem alcançados. Em uma pesquisa descritiva o pesquisador procura observar a frequência com que o fenômeno acontece (GIL, 2002; TRIVIÑOS, 1987). Informações são retiradas de uma amostra por meio de um resumo, descrição ou apresentação de dados (FREUND; SIMON, 2000).

Foi realizado um estudo transversal único, pois foi extraída somente uma amostra de entrevistados, e as informações foram obtidas desta amostra somente uma vez (MALHOTRA, 2001).

Para uma ampliação de perspectivas sobre o fenômeno observado, optou-se pela simultaneidade da pesquisa quantitativa e qualitativa. Demo (1995) defende que o ideal é a construção de uma metodologia que consiga agrupar aspectos de ambas as perspectivas. Dessa maneira, foi possível aprofundar a análise do fenômeno de maneira global. A complementaridade entre as abordagens qualitativa e quantitativa, conforme sugere Minayo (1993), foi alcançada com a utilização de instrumentos de mensuração estatística e de instrumentos qualitativos.

Como método de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Trata-se de uma opção em estudos organizacionais que vem sendo utilizada com frequência no meio acadêmico (YIN, 2001). Essa metodologia permite maior aprofundamento da análise do objeto de pesquisa. Yin (2001) defende que o estudo de caso deve ser utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da

pesquisa encontra-se em um fenômeno contemporâneo e no contexto da vida real. A fundamentação de que é possível a compreensão e o aprofundamento por meio da análise de uma unidade é a principal justificativa para a adoção dessa metodologia (GIL, 1987).

A unidade de análise foi constituída por uma empresa pública do estado de Minas Gerais que apresenta mudança organizacional acentuada e atual. As condições apresentadas pelo Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE/MG) motivaram o estudo. O estudo tem como foco a reação dos funcionários do TRE/MG diante do processo de mudança organizacional gerado pela implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG), em 2006. Essa escolha se deu em função de dois fatores:

- a) No ano de 2006, foi implantada a Assessoria de Planejamento Estratégico, visando centralizar todas as ações, estabelecer um controle e monitorar o andamento dos diversos projetos do TRE.
- b) As orientações da APEG alteraram de maneira significativa o modo de execução das atividades dos diversos setores do TRE/MG;

A unidade de observação refere-se às pessoas que fornecerão as informações necessárias para a pesquisa (GIL,1987). Nesta pesquisa, para obter um retrato mais fiel do fenômeno observado, a unidade de observação foi constituída pelos representantes de todos os níveis hierárquicos da organização que participam ativamente deste processo de mudança.

### **3.2 Modelo de pesquisa**

Na conclusão de sua pesquisa, Chaves (2005) recomendou a aplicação em outras amostras do modelo teórico-empírico desenvolvido, para a comparação de resultados e validação do modelo. A aplicação de modelos de pesquisa em diversas situações promove a ampliação do estudo e o aprimoramento dos métodos de pesquisas.

O modelo de pesquisa utilizado por Chaves (2005), elaborado a partir do modelo de Hernandez e Caldas (2001), foi adotado nesta pesquisa para analisar as reações dos indivíduos diante da mudança no TRE/MG, conforme apresentado na FIG. 2:

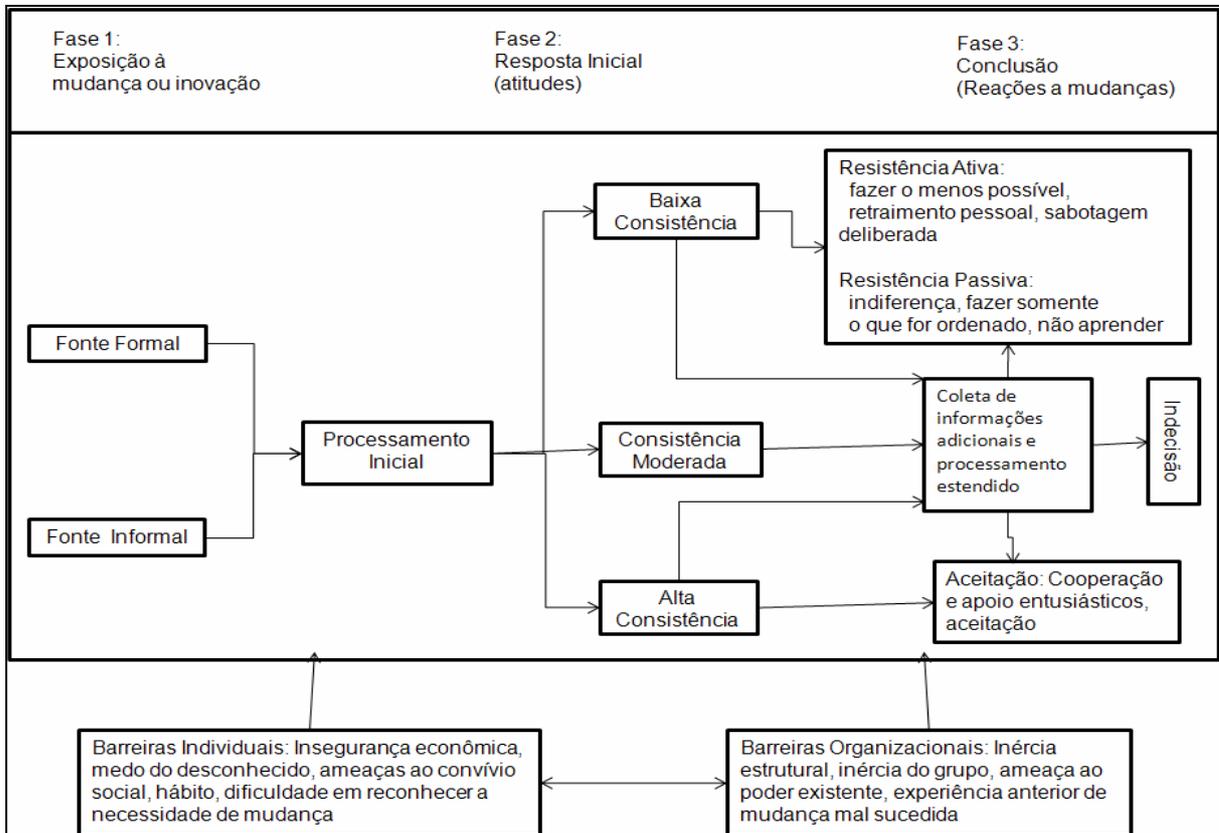


Figura 2 – Adaptação do esquema analítico do processo de resistência à mudança  
Fonte: Chaves, 2005.

Chaves (2005) adotou um corte analítico, dando prioridade às fases mais objetivas do processo. Esse corte visou possibilitar a coleta de dados mediante a utilização de questionários. O modelo de Hernandez e Caldas (2001), segundo Chaves (2005), apresenta fases subjetivas, que, geralmente, não são eficazes na coleta de informações no que diz respeito ao comportamento humano. Chaves (2005) preocupou-se com as falhas de memórias dos respondentes.

Em uma pesquisa social, deve ser observada a formalização dos construtos, ou seja, a explanação das variáveis que se deseja explorar. Sellitz *et al.* (1975) explicam que os construtos são abstrações sobre as variáveis e indicadores apresentados na fundamentação teórica, os quais permitem a atribuição de valores.

Para Selltiz *et al* (1975), a limitação dessas abstrações, apesar de não alcançar o significado completo dos construtos, não impede seu uso.

A fundamentação teórica, apresentada no Capítulo 2, serviu de base para entendimento do modelo. A correspondência entre os construtos da pesquisa e o questionário está apresentada no APÊNDICE A. A seguir, apresentam-se as variáveis do modelo de Chaves (2005) e seus respectivos construtos.

**Fase 1: Exposição à mudança** consiste no primeiro contato com a mudança, por meio de canais formais ou informais. Serão formadas as primeiras percepções sobre o processo, podendo variar de pessoa para pessoa, de acordo com a relação que se tem com o meio ambiente. A pretensão desta fase é avaliar as principais fontes de informações de acesso sobre a mudança, as imprecisões e as certezas apresentadas pelas informações. A definição operacional dos construtos presentes na Fase 1 está apresentada no QUADRO 4:

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Fontes formais	Conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada. Deriva da estrutura organizacional, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos discursos, etc. Relaciona-se com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.
Fontes informais	Emerge das relações sociais entre as pessoas. Gary Kreeps (1995), citado por Kunsch (2003) diz que os membros sentem necessidade de saber como as mudanças afetarão as vidas das pessoas. Pode até constituir uma “rede de boato” formada às vezes por interesses maldosos, mas muitas vezes decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações. São expressões: a conversa, a livre expressão do pensamento, as manifestações sem o controle da direção. Os correios eletrônicos são muitas vezes controlados pela organização. Mas podem ajudar as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais facilitando o convívio e a gestão das pessoas.

**Fase 2 – Processamento inicial** é feita uma comparação com as expectativas e experiências pessoais e as propostas oferecidas com a mudança. O resultado será uma resposta inicial. A decisão poder ser aceitar ou rejeitar a mudança, ainda que sejam decisões iniciais. Suas expectativas, anseios, vivências e comportamentos serão confrontados com os atributos da mudança, e o indivíduo adotará uma atitude.

Chaves (2005) lembra que atitudes podem ser reações neutras, positivas ou negativas diante de determinado estímulo. As atitudes estão operacionalizadas no QUADRO 5.

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Baixa consistência	Se não houver uma conciliação entre os atributos da mudança e os conhecimentos do indivíduo, provavelmente este não será estimulado. Poderá ser apresentada uma rejeição inicial ativa ou passiva. Ou seja, rejeitar a mudança sem interferir no processo ou apresentar comportamentos como sabotagem, protesto ou enfrentamento. Aqui, a mudança será vista como ameaça.
Consistência moderada	Há uma aceitação parcial da mudança. O indivíduo sentirá necessidade de buscar maiores informações.
Alta consistência	Acontece quando os atributos da mudança são aceitos. O indivíduo aceitará a mudança e não buscará maiores informações sobre o processo. A mudança é percebida como oportunidade.

Quadro 5 – Definição operacional das respostas iniciais  
Fonte: Chaves, 2005.

Hernandez e Caldas (2001) salientam que não é somente na percepção consistência moderada que o indivíduo sente necessidade de buscar maiores informações sobre a mudança. O processamento estendido pode decorrer das demais percepções, como forma de esclarecer as ambigüidades percebidas.

**Fase 3– Conclusão** após a integração de emoções e respostas, o indivíduo avança para a etapa final do processo, adotando um dos comportamentos seguintes: resistência (passiva ou ativa), indecisão, decisão de superar a resistência ou aceitar a mudança. Os comportamentos possíveis estão operacionalizados no QUADRO 6.

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
<b>ACEITAÇÃO</b>	Cooperação e apoio entusiástico	Considerando que mudar pode ameaçar a estabilidade, cooperar pode ser uma reação defensiva. Inclui apoio acentuado e divulgação espontânea dos benefícios do processo
	Aceitação	Há a colaboração passiva com a mudança
<b>INDECISÃO</b>	Indecisão	O indivíduo ora apoia, ora discorda da mudança. Reage com dúvida

Continua

<b>RESISTÊNCIA PASSIVA</b>	Indiferença	O indivíduo pode apresentar um comportamento de indiferença e priorizar assuntos desconexos com o processo. É uma forma discreta de não concordar com a mudança.
	Fazer somente o que for ordenado	Há uma falta de esforço para exercer as novas atividades impostas com a mudança.
	Não aprender	O bloqueio dos novos métodos e da nova aprendizagem pode impedir a mudança
<b>RESISTÊNCIA ATIVA</b>	Fazer o menos possível	Diminui-se o ritmo de trabalho. O indivíduo não apresenta sugestões de melhorias do processo.
	Retraimento pessoal	O indivíduo além de se abster de participar de reuniões e discussões, busca outra opção de atividade.
	Sabotagem deliberada	São cometidos erros constantes intencionais.

Quadro 6 – Operacionalização dos comportamentos possíveis  
 Fonte: Chaves, 2005.

Conclusão.

- **Moderadores individuais e organizacionais** as variáveis individuais e situacionais, para Hernandez e Caldas (2001), moderam todos os estágios do processo de mudança e influenciam a percepção da realidade pelo indivíduo. Os comportamentos não são semelhantes por causa da percepção distinta entre os indivíduos. A maneira como a pessoa percebe o mundo ao seu redor e as suas reações não são semelhantes.

Chaves (2005) sustenta os construtos moderadores individuais e situacionais citando Baron e Greenberg (1989)<sup>8</sup>. Por fidelidade ao modelo que será replicado nesta pesquisa e considerando a importância dos construtos na investigação da reação dos funcionários diante do processo de mudança no TRE/MG que se pretende analisar nesta pesquisa, a caracterização dos moderadores individuais e situacionais será apresentada a seguir (QUADRO 7).

<sup>8</sup> BARON, Robert. A; GREENBERG, Jerald. **Organizational Behavior**: understanding and managing the human side of work. 3 ed. Londres: Ally and Bacon, 1989.

<b>CONSTRUTO</b>	<b>DEFINIÇÃO OPERACIONAL</b>
Insegurança econômica	Desconfiança de que a mudança afetará a situação financeira como perda de funções comissionadas e perda de benefícios.
Medo do desconhecido	Compreensão do futuro como incerto, justificando as desvantagens da mudança.
Ameaças ao convívio social	Os grupos de amigos são ameaçados. Há um receio de uma redistribuição dos funcionários ou perda de convívio com colegas do setor.
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	Há uma dificuldade em compreender a mudança como necessária e urgente. A melhoria vislumbrada pela mudança não é aceita.

Quadro 7 – Definição operacional dos moderadores individuais  
Fonte: Chaves, 2005.

O QUADRO 8 mostra a operacionalização dos construtos que envolvem os moderadores situacionais.

<b>CONSTRUTO</b>	<b>DEFINIÇÃO OPERACIONAL</b>
Inércia estrutural	A estabilidade de normas estruturais e a inexistência de investimento em treinamento são características da inércia estrutural.
Inércia do grupo	As normas sociais impedem que os funcionários mudem seus comportamentos. O grupo força o exercício de tarefas de determinada maneira.
Ameaça ao poder existente	Pessoas que detêm o poder temem a perda da posição. Esse receio minimizará a influência no processo de mudança.
Experiência anterior de mudança mal sucedida	A frustração de práticas anteriores alimenta a crença de insucesso da mudança. Por isso, práticas antigas são ressaltadas.

Quadro 8 – Definição operacional dos moderadores situacionais  
Fonte: Chaves, 2005.

A seguir apresentam-se as considerações sobre população e a amostra utilizada nesta pesquisa

### 3.3 População e amostra

Em uma pesquisa, os termos população e amostra precisam estar bem delineados para garantir fielmente os resultados na população de interesse (STEVENSON, 1996; ROESCH, 1999). População é um conjunto de elementos que apresentam características em comum. Ao se retirar parte dessa população, obtém-se uma amostra, um subconjunto da população. Então, é possível fazer inferências estatísticas tendo como base modelos probabilísticos (STEVENSON, 1996).

A população de que trata esta pesquisa refere-se aos funcionários do TRE-MG lotados nos prédios administrativos. Foram excluídos desta população os funcionários contratados e os lotados nas Zonas Eleitorais. Os primeiros, por terem um vínculo instável com a instituição; os segundos, por estarem vinculados aos Juízes Eleitorais e, por isso, não seguem obrigatoriamente as recomendações da administração. Os juízes eleitorais possuem autonomia em suas comarcas no que diz respeito às atividades cartorárias. Optou-se pela amostragem aleatória simples, estratificada, com representatividade de cada departamento que compõe a estrutura organizacional do TRE-MG (ANEXO A).

O tamanho da amostra depende da técnica estatística a ser usada na análise dos dados e do critério de coleta da amostra. Foi utilizado o esquema de amostragem aleatória simples, em que cada unidade amostral (funcionário) tem a mesma probabilidade de ser selecionada.

Como o objetivo central do estudo é avaliar a reação dos funcionários diante do processo de mudança organizacional gerado a partir da implantação da APEG, nesta dissertação, além de estimar a proporção de indivíduos com determinada característica. Torna-se necessário comparar a proporção de respostas (aceitação, imparcialidade, rejeição passiva e rejeição ativa) para os diferentes grupos de indivíduos (sexo, setor de trabalho e tempo de trabalho).

Porém, como apresentado por Chaves (2005), cada uma das respostas com relação à reação apresenta uma proporção diferente de concordância (concordo levemente

e concordo totalmente), o que torna impossível a utilização da informação de proporção estimada.

Para resolver este problema, utilizou-se o método de cálculo do tamanho da amostra para estimação da proporção de casos de concordância. Assim, fixaram-se *a priori* o erro máximo admitido na estimação, a confiança desta estimação e a proporção de casos estimados. Como mencionado, não se pode fixar essa proporção *a priori* devido às diversas variações, o que leva à utilização de um critério conservador (MAGALHÃES; LIMA, 2002), que utiliza tal probabilidade como sendo 0,5. O termo *conservador* se refere ao fato de essa ser a probabilidade que demanda o maior tamanho da amostra dentre todas compreendidas no intervalo (0,1) para atender aos outros critérios prefixados.

O tamanho da amostra foi calculado considerando-se o erro amostral ( $d$ ) de 7,0%, a confiança na estimação de 95% ( $z_{\alpha/2} = 1,96$ ) e a probabilidade estimada de 0,5 (critério conservador), ou seja, que  $\sigma^2$  é estimado por  $p(1-p) = 0,25$ . Assim, para a estimação da proporção de casos em cada uma das categorias, o tamanho da amostra ( $n$ ) será determinado a partir da fórmula descrita a seguir (MINGOTI *et al.*, 2000).

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)\left(\frac{d}{z_{\alpha/2}}\right) + \sigma^2}$$

Considerando que a população de funcionários do TRE/MG ( $N$ ) é de 804 funcionários e utilizando a fórmula descrita anteriormente, obtém-se uma amostra mínima ( $n$ ) para a pesquisa quantitativa, atendendo aos critérios preestabelecidos. Assim, coletou-se uma amostra aleatória simples de tamanho 180, compreendendo todos os setores do TRE/MG e atendendo o critério mínimo definido, como apresentado pela TAB. 1.

Tabela 1 - Distribuição dos funcionários por setor

<b>Setor</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>Percentual</b>
Presidência e Procuradoria	17	6	35,3
Sec. Administração	107	20	18,7
Gabinete dos Juízes Membros	37	12	32,4
Corregedoria	45	15	33,3
Secretaria Judiciária	129	24	18,6
Comunicação Social	19	8	42,1
Diretoria Geral / APEG	18	7	38,9
Sec. Gestão de Pessoas	114	22	19,3
Sec. Controle Interno	49	15	30,6
Sec. Orçamento e Finanças	54	12	22,2
Sec. Obras e Serviços	100	17	17,0
Sec. Tec. da Informação	115	22	19,1
<b>Total</b>	<b>804</b>	<b>180</b>	<b>22,4</b>

Fonte: TRE, 2009<sup>9</sup>

Para a pesquisa qualitativa, foi considerado o grau de representatividade do indivíduo e/ou grupo, observando a participação efetiva e grau de conhecimento sobre o processo de mudança (DUARTE, 2002).

Atingir o ponto de saturação da pesquisa é o principal critério para saber se as informações e o número de entrevistados são suficientes (SEIDMAN, 1998; TURATO, 2003). A saturação da informação é o fenômeno que ocorre quando, após certo número de entrevista, o entrevistador percebe relatos muito semelhantes ao já colhidos. Trata-se de identificar se os padrões simbólicos, as práticas, os sistemas classificatórios, as categorias de análise da realidade e as visões e recorrências do universo em questão foram atingidas. Neste ponto, o investigador saberá se é preciso retornar a campo para maiores esclarecimentos.

Nesta pesquisa, o ponto de saturação foi alcançado a partir do oitavo entrevistado, quando se perceberam semelhanças nos depoimentos. À medida que os depoimentos foram colhidos, as informações foram organizadas. Percebeu-se que não haveria necessidade de nova mensuração do número de entrevistados e vislumbrou-se o ponto de saturação. A definição de 10 funcionários para a aplicação da entrevista foi suficiente.

<sup>9</sup> Disponível em <http://intranet.tre-mg.gov.br/>. Acesso em dez de 2008.

Um problema enfrentado refere-se ao fato de as entrevistas terem sido realizadas nos locais de trabalho. Situações externas, como telefonema importante, decisão urgente e recado, interromperam o depoimento, e os participantes (entrevistado e entrevistador), algumas vezes, perderam o foco entrevista, tendo que retornar. Para a minimização desses riscos, ao perceber a repetição do problema, a aplicação da entrevista foi realizada em local reservado, em horário de pouco movimento no setor e em horário conveniente para cada respondente. Participaram das entrevistas 4 funcionários da Informática, 2 da área Judiciária, 2 da Diretoria Geral e 2 da área de Recursos Humanos.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

A literatura recomenda a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados: questionários, observações, entrevistas e grupo focal, são exemplos dessas técnicas (GIL, 2002; MALHOTRA, 2001; MARCONI; LAKATOS, 2003). Para a coleta dos dados, foram utilizadas as técnicas de questionário fechado, entrevista semiestruturada e análise documental. Tais instrumentos são condizentes com os objetivos e com as abordagens qualitativa e quantitativa adotadas nesta pesquisa.

O questionário é uma opção muito utilizada para se obter informações da amostra da população a ser pesquisada. Possui como características: custo razoável, mesmas questões apresentadas a todas as pessoas, garantia de anonimato do participante e possibilidade de atender finalidades específicas da pesquisa. Quando aplicado criteriosamente, proporciona confiabilidade na medição de atitudes, opiniões, comportamentos e outras questões importantes no estudo (MALHOTRA, 2001).

Outra técnica de coleta de dados que foi adotada nas pesquisas científicas é a entrevista, que tem como característica principal a flexibilidade. Este método necessita de habilidade do pesquisador para garantir o sucesso de sua utilização.

Pode ter custo elevado, por causa do tempo maior que se gasta nas respostas (GIL, 2002).

Para o êxito dessa técnica, são constantes na literatura as seguintes recomendações: a linguagem deve estar de acordo com o nível do entrevistado, as questões não podem ser longas; o pesquisador não pode se afastar dos objetivos da pesquisa; e é preciso ter o cuidado para não direcionar as respostas. O pesquisador por sua vez, deve ter conhecimento do assunto que está sendo tratado na entrevista, revelar comunicação oral adequada e ser imparcial nas respostas obtidas (DIAS; PIOVESAN, 2000; TEMPORINI, 1995; VERGARA, 2003).

Importante esclarecer que a proposta de trabalho baseia-se no modelo de pesquisa de Chaves (2005). Assim, o questionário e a entrevista, bem como a técnica para tratamento dos dados, foram coerentes com a proposta de Chaves (2005).

A pesquisa qualitativa aconteceu por meio das entrevistas com os funcionários que possuíam maior grau de representatividade, ou seja, que tinham participado ou que estivesse participando do processo de mudança. Com essa técnica foi possível estabelecer uma relação estreita entre as pessoas e as informações transmitidas, como pontua Richardson (1999). Sua adoção permitiu a exploração da linguagem não verbal e o conhecimento das razões de determinadas respostas. Esse aspecto torna a entrevista mais flexível e proporciona ao pesquisador maior liberdade para a condução do trabalho.

A pesquisa documental dos registros institucionais da empresa são fontes consideráveis para se obter registros da organização pesquisada. Documentos, fichas e arquivos devem ser explorados pelo pesquisador quando autorizado. O custo dessa técnica é reduzido, por causa do acesso a essas fontes de pesquisa, que se encontram na empresa.

Yin (2001) defende que a utilização de mais de uma técnica minimiza as limitações e assegura a consistência dos dados. Neste estudo, foi utilizada a combinação de técnicas de coleta de dados. A seguir, apresenta-se um resumo dos meios de coleta de dados que foram adotados:

- a) Pesquisa documental - foram coletadas fontes externas e internas. Como fontes internas, citam-se: Regimento Interno, organograma, resoluções, ofícios, comunicados internos e comunicados informais, todos disponibilizados pelo TRE, os quais complementaram o estudo de caso. Leis e jornais também serão coletados como fontes externas.
- b) Levantamento por meio de questionários, com escala tipo Likert (APÊNDICE B), seguindo orientações de Malhotra (2001).
- c) Entrevistas semi-estruturadas: participantes foram entrevistados pessoalmente, seguindo-se o roteiro (APÊNDICE C).

O questionário foi estruturado da seguinte forma:

- a) Dados pessoais questões 1 a 11 (variáveis categóricas);
- b) Informações sobre a mudança questões 12 a 16 (variáveis categóricas);
- c) Questões abertas sobre a mudança 2 ;
- d) Questões 17 a 73 (variáveis quantitativas).

Variáveis categóricas são aquelas cujas respostas são obtidas a partir de um conjunto de categorias de respostas possíveis. Variáveis quantitativas têm respostas numéricas, e neste estudo são todas em escala Likert variando de 1 a 5. As questões foram agrupadas em construtos, conforme o QUADRO 9:

<b>Número da seção</b>	<b>Descrição</b>	<b>Construto</b>	<b>Questões</b>
SEÇÃO 1	EXPOSIÇÃO À MUDANÇA	Fonte formal	17 a 21
		Fonte informal	22 a 25
SEÇÃO 2	RESPOSTA INICIAL	Alta consistência	26 a 27
		Baixa consistência	28 a 29
		Consistência moderada	30 a 33
SEÇÃO 3	CONCLUSÃO	Aceitação	34 a 41
		Indeciso	42 a 45
		Resistência passiva	46 a 50
		Resistência ativa	51 a 58
		Moderadores individuais	59 a 64
		Moderadores situacionais	65 a 73

Quadro 9 - Correspondência entre os construtos e as questões.

Fonte: Elaborado pela autora

Foi enviado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, recomendado pela Resolução 196/96 do Ministério de Saúde<sup>10</sup> (APÊNDICE D), com informações sobre a pesquisa.

### 3.5 Técnicas para a análise dos dados

Após a coleta de dados, é necessária a análise das informações para vinculá-las às teorias existentes. Entretanto, é necessário fazer um planejamento para estabelecer as ferramentas utilizadas (MARCONI; LAKATOS, 2003). A triangulação metodológica utilizada na análise dos dados tornou possível a conciliação de métodos quantitativos e qualitativos, conforme preconizado por Collins e Hussey (2005).

No que diz respeito à análise dos dados qualitativos, essa etapa foi viabilizada por meio da construção de explanação. Yin (2001) ensina que essa técnica consiste em explicar um fenômeno estabelecendo um conjunto de elos causais, que refletem algumas proposições teoricamente significativas. Seguindo essa orientação, foi feita categorização das respostas obtidas nas entrevistas para a explanação do fenômeno, a partir das informações levantadas.

Para Marconi e Lakatos (2003), as etapas da análise dos dados quantitativos são: seleção, codificação, tabulação, redução dos dados e interpretação. Na codificação deve ser feita a categorização dos dados. Os dados são, então, transformados em símbolos, para que seja possível a tabulação.

Os dados quantitativos, colhidos por meio da aplicação do questionário com respostas pré-categorizadas no padrão da escala *Likert* com cinco pontos, foram registrados por meio do programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), Versão 13.0.

---

<sup>10</sup> Resolução 196/ 96. Disponível em: [www.datasus.gov.br/conselho/reso196/res19696.htm](http://www.datasus.gov.br/conselho/reso196/res19696.htm). Acesso em: 09 de jan. 2009.

Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória dos dados, por meio da análise de dados faltantes, *missings* e análise de pontos extremos *outliers*. Foi então realizada a caracterização dos entrevistados, por meio de tabelas de contingência.

A avaliação da confiabilidade das escalas utilizadas para mensurar a reação dos funcionários à mudança utilizou o critério do coeficiente alfa de *Cronbach*. Por confiabilidade de indicadores entende-se a consistência com a qual esses indicadores representam o conceito ou o construto latente ao qual estão designados. Considerando os valores compreendidos entre zero e 1, valores maiores que 0,6 apontam uma consistência interna confiável (HAIR *et al.*, 2009). Com esse teste é possível identificar o(s) respondente(s) da amostra que interfere(m) na perda de confiabilidade em relação aos demais. Além disso, o teste oferece o novo valor de saída que seria obtido caso cada indicador fosse eliminado do modelo de questionário, possibilitando retirá-lo ou modificá-lo (HAIR *et al.*, 2005).

Para a descrição das respostas obtidas nas questões referentes à reação dos funcionários com relação à mudança, foi realizada a análise univariada, utilizando-se a média das respostas, bem como seu intervalo com 95% de confiança. Já a avaliação da reação dos funcionários com relação a mudança foi evidenciada por meio da proporção de casos favoráveis em cada uma das dimensões de reação.

Para avaliar a existência de diferenças significativas entre as reações nos diferentes grupos de indivíduos (sexo, tempo de serviço e local de trabalho) foi realizada uma análise bivariada. A partir do cruzamento de informações referentes às características descritas anteriormente, como a reação dos funcionários, por meio do teste Qui-quadrado de comparação de proporções (MAGALHÃES; LIMA, 2002).

O Quadro 10 apresenta um resumo dos procedimentos adotados na metodologia desta pesquisa.

<b>MÉTODO</b>	<b>INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS</b>	<b>UNIDADE DE OBSERVAÇÃO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TRATAMENTO DE DADOS</b>
<b>PESQUISA QUALITATIVA</b>	Entrevista	Funcionários com representatividade (10)	Descrever o processo de implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG); identificar as principais mudanças geradas no TRE em função da implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG), na percepção dos funcionários	Análise qualitativa  Construção de explanação
	Pesquisa documental	Regimento Interno, organograma, resoluções, ofícios, comunicados internos, comunicados informais		
<b>PESQUISA QUANTITATIVA</b>	Questionário	Amostra de funcionários de todos os setores	Identificar a reação dos funcionários do TRE diante das principais mudanças geradas no TER em função da implantação da Assessoria de Planejamento Estratégico (APEG)	Análise univariada e bivariada

Quadro 10 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Sintetizando, para a análise estatística seguiu-se o seguinte roteiro:

- a) Os dados dos questionários foram enumerados de 1 a 180;
- b) As respostas foram transferidas para o Excel, em forma de códigos.
- c) As planilhas foram transferidas para um programa de análise estatística e recodificadas de acordo com o padrão utilizado no questionário. (ou seja, os resultados foram apresentados nas categorias utilizadas no questionário).
- d) Foi realizada uma busca por informações faltantes e pontos extremos.
- e) Procedeu-se à análise descritiva univariada dos dados na amostra total é a distribuição de frequência das variáveis categóricas para caracterização da amostra.
- f) A descrição das respostas obtidas nas diversas questões foi realizada por meio de estatísticas descritivas, como a média e seu respectivo intervalo de confiança, mostrando os principais pontos observados.

- g) A análise bivariada foi utilizada para comparação das respostas à mudança nos diferentes grupos. Para isso, serão apresentadas tabelas contendo a proporção de casos estimados em cada grupo bem como os testes de hipóteses que avaliam a existência de diferença significativa entre os grupos.

Os resultados quantitativos foram complementados pelas informações coletadas nas entrevistas. Dessa maneira, a perspectiva da triangulação metodológica tornou viável a obtenção de resultados confiáveis, como será apresentado na seção seguinte.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A triangulação metodológica sustentou a análise dos dados. A discussão dos resultados desta pesquisa está estruturada em quatro seções: caracterização da instituição; análise da confiabilidade do questionário; caracterização da amostra; e percepção da reação dos funcionários à implantação da APEG.

### 4.1 Caracterização da instituição

Explorando Resoluções, Instruções, Regimento Interno, organograma e informações da Intranet, foi possível caracterizar a instituição pesquisada. A Justiça Eleitoral é especializada, competente para tratar dos assuntos relacionados a alistamento eleitoral, eleições, partidos políticos e delitos de natureza eleitoral. É responsável por todos os trabalhos nas eleições, tais como eleitorado, candidatos, campanha publicitária de conscientização, apuração dos votos, fiscalização, prestação de contas partidárias, proclamação dos eleitores e diplomação. Foi criada em 1932, em um período conturbado de situação política, sendo extinta em 1945 e instaurada novamente em 1950, por meio de Decreto Presidencial. Possui atribuições discriminadas no Código Eleitoral de 1965 e na Constituição 1988.

O Tribunal Superior Eleitoral é o órgão máximo da Justiça Eleitoral. Está instalado em Brasília, Distrito Federal. A articulação é feita com os Tribunais Regionais, Eleitorais presentes nos 27 estados da Federação. Além dessas unidades, a Justiça Eleitoral conta com um corpo de juízes e de junta eleitoral, constituída na época das eleições e destituída ao término dos trabalhos.

A composição da Justiça Eleitoral é *sui generis*. Seus integrantes são escolhidos dentre juízes de outros órgãos judiciais e servem por tempo determinado. A Justiça Eleitoral brasileira não possui um quadro exclusivo de magistrados eleitorais, sendo

que sua composição é formada por juízes e advogados de diferentes áreas do direito. Todo juiz eleitoral serve à Justiça Eleitoral como um empréstimo de outros ramos do Poder Judiciário (art. 120, CF, 1988). Por esse motivo, a administração da Justiça eleitoral, de maneira geral, sofre frequentes modificações.

A instituição pública pesquisada, o Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE/MG) vem passando por um processo de mudança, desde 2004. Este órgão do Judiciário federal, que atua nos âmbitos estadual e municipal, tem como atribuição principal promover o planejamento e a coordenação do processo eleitoral. A Justiça Eleitoral mineira procura atuar como instituição pública moderna, comprometida com as necessidades e expectativas da sociedade. Alinhado às mudanças na Administração Pública no Brasil, o TRE/MG promove uma prestação pública coerente com a qualidade do atendimento à cidadania e com o planejamento estratégico, para atingir a excelência nos serviços prestados. A trajetória do processo de mudança no TRE/MG pode ser visualizada na linha do tempo a seguir.

Em 5 de outubro de 1998, a Constituição da República Federal, em seu art. 37, inciso I, dispôs sobre a qualidade dos serviços públicos da Administração Pública, direta e indireta, dos poderes da União, do Distrito Federal e dos municípios.

Para atender à nova perspectiva apresentada pelo artigo citado, a Presidência da República, em 13 de junho de 2000, publicou o Decreto 3507, com o objetivo de estabelecer padrões de qualidade do atendimento prestados aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública federal direta, indireta e fundacional.

Atento às exigências estabelecidas no decreto para o serviço público, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) publicou, em 21 de novembro de 2000, a Resolução 20.752, em que apresenta sua adesão ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal.

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), para repassar essa adesão aos Tribunais Regionais, em Resolução de 19 de dezembro de 2005, prescreveu orientações sobre os quadros de pessoal.

O TRE/MG apresentou, em 15 de agosto de 2006, para homologação do TSE, uma proposta referente à nova estrutura organizacional de sua Secretaria. Foi então criada a Assessoria de Planejamento, Estratégico e Gestão (APEG).

Uma comissão foi nomeada em 11 de setembro de 2006, pela Portaria 258/2006/DG, para apresentar o anteprojeto de alteração do Regimento Interno da Secretaria do TRE/MG.

Deu-se início ao trabalho de sensibilização dos funcionários do TRE/MG. Durante o período de 9 a 16 de abril de 2007, Diretoria-Geral, secretários, coordenadores e assessores, em nível gerencial, participaram do Curso de Planejamento Estratégico com Enfoque no Setor Público, ministrado pela Universidade Federal de Minas Gerais. O consultor da UFMG participou de todo o trabalho de sensibilização dos funcionários do TRE/MG.

Em 21 de maio de 2007, constituiu-se um grupo gestor do planejamento estratégico do TRE/MG para atuar nas reuniões extraordinárias, por meio da Portaria TRE/MG 123, denominado Conselho Administrativo (CONSAD).

A primeira reunião do CONSAD aconteceu em 31 de maio de 2007, para que fosse estabelecido o direcionamento institucional do TRE/MG e para a definição dos conceitos referentes à missão, à visão de futuro e aos valores que iriam nortear os trabalhos da instituição.

Após nove meses de trabalho e diversas reuniões preparatórias, que contaram com a participação de todas as unidades do TRE/MG, em 6 de junho de 2007, foi entregue à Diretoria-Geral o anteprojeto do Regulamento da Secretaria do TRE/MG. Os pontos fortes e os pontos fracos do TRE/MG foram discutidos, em 18 de junho de 2007, pelo CONSAD. Promoveu-se uma análise interna, com a identificação das variáveis que propiciavam situações desfavoráveis para a instituição. Em 23 de junho de 2007, pela Portaria 148 do TRE/MG, foram legalizados os procedimentos para a criação e o gerenciamento de projetos no âmbito do Tribunal.

A análise externa do contexto do Tribunal foi feita na terceira reunião extraordinária do CONSAD, em 2 de julho de 2007. O encontro focou a identificação das ameaças e das oportunidades importantes para a elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição.

Em 27 de agosto de 2007, foi traçado o diagnóstico do TRE/MG. O CONSAD se reuniu para a elaboração, a partir dos pontos fortes e dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças para Instituição coletados no encontro de 18 de junho.

O Tribunal Superior Eleitoral, exercendo sua posição na administração da Justiça Eleitoral, promoveu, no período de 26 a 28 de setembro de 2007, um evento para o alinhamento estratégico com todos os regionais. O TRE/MG foi representado pela APEG.

As discussões desse encontro foram repassadas aos secretários, coordenadores, chefes de seção, chefes de gabinete e de cartório. O objetivo desse treinamento realizado pelo APEG foi a elaboração do Plano de Ação do Planejamento Estratégico do TRE/MG. O Planejamento Estratégico do TRE/MG foi homologado pela Portaria nº 921/ 2007 em 18 de outubro.

Após o trabalho nos seus respectivos estados, todos os regionais apresentaram aos diretores gerais o resultado final dos trabalhos de alinhamento estratégico da Justiça Eleitoral do Brasil, no período de 19 a 21 de novembro de 2007. A Justiça Mineira foi representada mais uma vez pela APEG.

A orientação sobre o novo processo de acompanhamento de projetos implantando no Tribunal mineiro aconteceu em 22 de fevereiro de 2008. Foram convidados todos os gerentes de projetos que tramitaram pela APEG. Em 27 de fevereiro de 2008, os membros do CONSAD e suas equipes se reuniram para apoiar a apresentação da Cartilha do Plano de Ação e orientações gerais sobre o Planejamento Estratégico 2008/2010. Os funcionários do TRE/MG puderam ter conhecimento dos projetos administrativos em desenvolvimento no TRE/MG do seu respectivo setor em 28 de abril de 2008. Para isso, foi criada a Tabela de Acompanhamento e Priorização de Projetos.

A APEG elaborou o Manual de Padronização de Atos Oficiais Administrativos do TRE/MG. O documento foi legitimado pela Instituição Normativa 8/2008 de 06 de maio de 2008. Foi então divulgada a padronização dos atos oficiais administrativos no âmbito do Tribunal. Além de classificar os atos oficiais administrativos, essa Instrução determinava que a elaboração desses documentos devem atender ao disposto e produzido pelo Manual elaborado pela APEG.

O Manual, publicado em 06 de maio de 2008, tinha por objetivo assegurar a uniformidade na elaboração das comunicações oficiais da Casa e evitar ocorrências de problemas na transmissão e recepção dessas comunicações. A sensibilização dos funcionários foi promovida pela APEG, em 15 de maio de 2008. O foco do treinamento eram os novos procedimentos para a padronização dos atos oficiais administrativos do Tribunal.

A APEG tem como principal atribuição dar apoio à administração do TRE/MG. Nesse sentido, participa da elaboração das estratégias de gestão e presta assessoria à Diretoria Geral para a formulação de estratégias institucionais e a elaboração de planos de ação e de diretrizes administrativas. Além disso, promove estudos, levantamentos e proposições para uma gestão pública eficiente.

#### **4.2 Análise da confiabilidade do questionário**

A análise de consistência interna, ou da confiabilidade do questionário, foi feita por meio do cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach* (TAB. 2). Como esse estudo refere-se à reação das pessoas à mudança organizacional, a verificação desse fenômeno se faz por meio de variáveis latentes não mensuráveis, mas calculáveis, a partir das variáveis manifestas.

De acordo com o teste, percebe-se que, de maneira geral, as dimensões do questionário tiveram um nível de confiabilidade acima do aceitável, ou seja, valores maiores que 0,60 (HAIR *et al.*, 2005).

Tabela 2 – Análise da confiabilidade das dimensões do questionário aplicado

<b>Dimensões</b>	<b>Itens Retirados</b>	<b>Alfa de Cronbach final</b>
Fonte formal	-	0,719
Fonte informal	-	0,821
Resposta Inicial	Q29	0,635
Aceitação	Q37	0,687
Indecisão	-	0,657
Resistência passiva	-	0,630
Resistência ativa	-	0,662
Motivadores individuais	-	0,641
Motivadores organizacionais	-	0,874

Fonte: Questionários da pesquisa

Apesar da indicação de remoção das questões Q29 e Q37, elas não foram retiradas definitivamente, com o apoio em Chaves (2005) que observa que “esse resultado pode estar relacionado à dificuldade dos respondentes em compreender o questionário em geral ou a alguma outra particularidade da amostra, levando à necessidade de verificação desse resultado em pesquisas futuras” (CHAVES, 2005, p. 127).

O índice de casos omissos (não resposta) não ultrapassou 2,5% nos dados pessoais (questões 1 a 16). A questão aberta que interroga sobre a principal mudança ocorrida no período de 2005 a 2009 apresentou um índice de não respostas de 4,5%. O índice de casos omissos nas seções do questionário não ultrapassou 4,2%, conforme apresentado na TAB. 3:

Tabela 3 - Número médio e percentual de casos omissos

	<b>Frequência média</b>	<b>Percentual</b>
Seção 1	4,2	3,6
Seção 2	2,9	2,6
Seção 3	4,7	4,2

Fonte: Questionários da pesquisa

Apesar da indicação de casos omissos, esses não foram retirados do questionário, pois, também com o apoio O trabalho de Chaves (2005) que observa “esse resultado pode estar relacionado à dificuldade dos respondentes em compreender o

questionário em geral ou a alguma outra particularidade da amostra, levando à necessidade de verificação desse resultado em pesquisas futuras”.

Salienta-se que não houve perda de precisão das estimativas, tendo em vista que o tamanho mínimo da amostra para atender aos critérios fixados *a priori* deveria ser de 158 pessoas.

### 4.3 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra foi realizada por meio da análise descritiva univariada das informações contidas nas questões 1 a 16 do questionário. As estatísticas descritivas das variáveis de caracterização e do questionário têm  $n = 174$ . Os dados de identificação dos respondentes foram importantes para a caracterização da amostra e para o cruzamento com as questões referentes à reação à mudança.

A TAB. 4 apresenta a distribuição da amostra segundo o gênero. Os dados colhidos demonstraram a predominância do sexo feminino, representando 70,1%, contra 29,9% do sexo masculino.

Tabela 4 - Distribuição da amostra, segundo o sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	122	70,1
Masculino	52	29,9
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte (43,7%) da amostra situa-se na faixa etária de 36 a 45 anos; 21,7% acima de 46 anos; 13,8%, até 25 anos; e 21,3%, de 26 a 35 anos (TAB. 5). Percebe-se uma concentração de funcionários mais maduros, com idade superior a 36 anos.

Tabela 5 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 25 anos	24	13,8	13,8
De 26 a 35 anos	37	21,3	35,1
De 36 a 45 anos	76	43,7	78,7
Acima de 46 anos	37	21,3	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma maior concentração de pessoas casadas e/ou com relação estável, representando um terço dos entrevistados (33,3%). Os funcionários separados ou divorciados representam 19,0%; os solteiros, 12,6%; e os viúvos 12,1% (TAB. 6).

Tabela 6 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Casado / União Estável	58	33,3
Separado / Divorciado	33	19,0
Solteiro	22	12,6
Viúvo	21	12,1
Outros	40	23,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 7 apresenta a distribuição da amostra quanto ao número de filhos. Percebe-se que a maior parte da amostra, 45,4%, possui de 1 a 3 filhos; 31,0% não possuem filhos; e 23,6% possuem mais de 3 filhos. Nota-se que 76,4% possuem 3 filhos ou menos.

Tabela 7 – Distribuição da amostra, segundo o número de filhos

<b>Número de filhos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Nenhum	54	31,0	31,0
De 1 a 3 filhos	79	45,4	76,4
4 filhos ou mais	41	23,6	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito do nível salarial, os dados colhidos revelaram que no TRE/MG 13,2% da amostra recebem salários acima de R\$10.001,00. Os funcionários que recebem até R\$6.000,00 constituem a minoria, totalizando 3,4%. Aqueles que recebem de R\$8.001,00 a R\$10.000,00 são representados por 28,2%. Assim é observado que a amostra é composta por uma maioria de funcionários que recebem entre R\$6.001,00 a R\$8.000,00 (55,2%) (TAB. 8).

Tabela 8 – Distribuição da amostra, segundo o nível salarial

<b>Rendimento familiar bruto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até R\$ 6.000	6	3,4	3,4
De R\$ 6.001 a R\$ 8.000	96	55,2	58,6
De R\$ 8.001 a R\$ 10.000	49	28,2	86,8
Acima de R\$ 10.001	23	13,2	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir da TAB. 9 que 71,3% da amostra possuem um nível educacional de pós-graduação, sendo que apenas 2,3% possuem doutorado, seguido de 13,8% com mestrado e a maioria 55,2% são especialistas ou irão se tornar especialistas. Os respondentes com graduação completa ou em curso representam 23,0% e 3,4% respectivamente. E apenas 2,3% possuem apenas o Ensino Médio completo.

Tabela 9 - Distribuição da amostra segundo o nível educacional

<b>Nível Educacional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
2º grau completo	4	2,3	2,3
3º grau em curso	6	3,4	5,7
3º grau completo	40	23,0	28,7
Especialização	96	55,2	83,9
Mestrado	24	13,8	97,7
Doutorado	4	2,3	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A proporção de funcionários com especialização pode ser explicada pela vinculação entre a formação e o aumento do salário previsto no Plano de Cargos e Salários. Muitos funcionários vêm buscando alguma especialização para se enquadrarem no Plano e terem um aumento no salário. Por causa dessa característica, houve necessidade de saber quantos dos 55,2% com especialização a fizeram em função do serviço exercido no TRE. O resultado foi revelador do pouco envolvimento da amostra com a instituição, sendo que dos 96 entrevistados que se enquadravam nessa categoria, apenas 13% disseram que a especialização foi realizada em função das atividades exercidas. O restante disse que a especialização foi exclusivamente por causa do Plano de Cargos e Salários (GRÁF. 1).

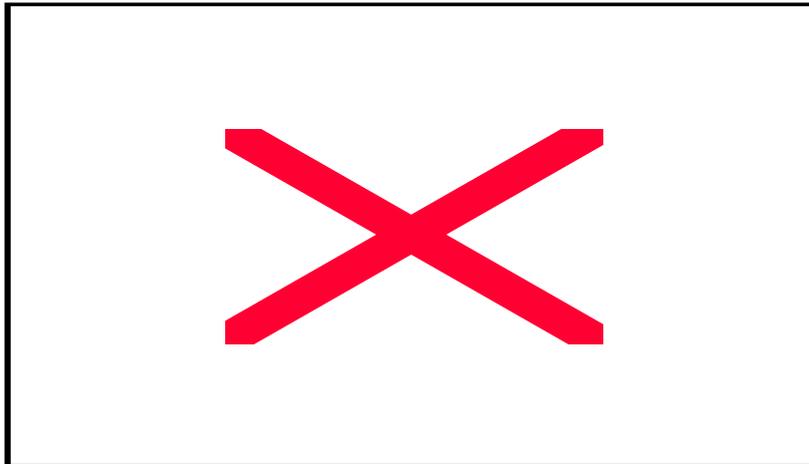


Gráfico 1 – Causa de ter feito uma especialização  
Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que os funcionários que fizeram parte da amostra possuem, em sua grande maioria, de 16 a 20 anos de tempo de serviço no TRE/MG (38,5%). Este índice pode ser considerado um reflexo da estabilidade do emprego no setor público. Seguem-se de 25,9% com mais de 20 anos; 12,6% de 6 a 10 anos; 11,5% de 11 a 15 anos e 11,5% até 5 anos (TAB. 10).

Tabela 10 – Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 5 anos	20	11,5	11,5
De 6 a 10 anos	22	12,6	24,1
De 11 a 15 anos	20	11,5	35,6
De 16 a 20 anos	67	38,5	74,1
Mais de 20 anos	45	25,9	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável *local de trabalho* foi explorada para analisar a reação nos diferentes setores da instituição, como será apresentada na seção sobre a reação à mudança. A amostra contou com a participação de funcionários de todos os setores da secretaria do TRE/MG, distribuídos conforme a TAB. 11.

Tabela 11 – Distribuição da amostra, segundo o setor

<b>Setor</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>Percentual</b>
Presidência e Procuradoria	17	10	35,3
Sec. Administração	107	24	18,7
Gabinete dos Juízes Membros	37	16	32,4
Corregedoria	45	19	33,3
Secretaria Judiciária	129	28	18,6
Comunicação Social	19	12	42,1
Diretoria Geral / APEG	18	11	38,9
Sec. Gestão de Pessoas	114	26	19,3
Sec. Controle Interno	49	15	30,6
Sec. Orçamento e Finanças	54	13	22,2
Sec. Obras e Serviços	100	17	17,0
Sec. Tec. da Informação	115	22	19,1
<b>Total</b>	<b>804</b>	<b>174</b>	<b>22,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Salienta-se que durante a pesquisa estava em planejamento a mudança do organograma da empresa, em virtude da última reestruturação nas secretarias. Isso limitou bastante a pesquisa, pois a localização dos setores, por muitas vezes, era indefinida. Detectou-se que muitos funcionários não sabiam afirmar com segurança sua localização no organograma. O organograma da instituição foi analisado seguindo a função de staff e linha, agrupando-se os setores, conforme pôde ser visto na Tabela 11.

Seguindo esse critério, a TAB. 12 apresenta a distribuição da amostra nesta pesquisa.

Tabela 12 - Distribuição da amostra por categoria de trabalho

<b>Categoria de Trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Linha	133	76,4
Staff	41	23,6
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que nesta amostra 76,4% da amostra são integrantes da categoria linha, sendo que 23,6% fazem parte da função Staff.

Sobre análise da intensidade do convívio social com os colegas de trabalho, a TAB. 13 mostra que grande parte da amostra (42,5%) declara que convive “às vezes”, já 33,3%, “sempre” e 24,2% “raramente” se dispõem a conviver com os colegas fora do

ambiente de trabalho. Observou-se, ainda, que o convívio social pode ser considerado frequente, considerando-se que 75,8% que responderam as opções “sempre” e “às vezes”. Esse resultado pode sugerir que a relação próxima existente entre os funcionários pode influenciar a reação à mudança.

Tabela 13 - Avaliação da intensidade do convívio social

<b>Intensidade do Convívio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Às vezes	74	42,5	42,5
Sempre	58	33,3	75,8
Raramente	42	24,2	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, dos 10 entrevistados, 7 ressaltaram a falta de participação da amostra no planejamento das mudanças. Há pequenas participações no processo, mas nenhuma, na prática, seguida pelos gestores. Alguns entrevistados disseram que são feitas reuniões para discutir estratégias de ações, mas alegam que o encontro acontece para alimentar uma participação fantasiosa, ou seja, as sugestões apresentadas nos encontros não são acatadas pelos gestores.

A investigação sobre a ocupação dos entrevistados permite perceber que dentre os funcionários 33,3% possuem função comissionada e 66,7% não exercem esse tipo de ocupação (TAB. 14). Função comissionada é o cargo ocupado pelos funcionários responsáveis pelos setores no TRE/MG.

Tabela 14 – Distribuição da amostra segundo o tipo de ocupação

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Comissionado	58	33,3
Não Comissionado	116	66,7
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se no tratamento dos dados quantitativos que 36,8% dos respondentes cumprem a jornada exigida, trabalhando no máximo 6 horas, 44,8% funcionários trabalham de 6 a 10 horas, e 18,4% dos participantes dessa amostra cumprem uma carga horária diária de mais de 10 horas (TAB. 15). Esse último grupo é formado especialmente por chefes, coordenadores e secretários. Isso acontece porque na organização pesquisada, os funcionários que exercem cargos comissionado são

obrigados a trabalhar 40 horas semanais. Os demais trabalham 35 horas semanais; o excedente em ambas situações é computado como hora extra

Tabela 15 – Distribuição da amostra segundo o número de horas trabalhadas por dia

<b>Horas trabalhadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 6 horas	64	36,8	36,8
De 6 a 10 horas	78	44,8	81,6
mais 10 horas	32	18,4	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa qualitativa revelou alguns funcionários chegam a trabalhar mais de 6 horas por dia, mesmo não tendo a obrigatoriedade por causa do exercício de função comissionada, conforme declaração: “Não sou chefe do meu setor, mas trabalho mais que seis horas por dia. As atividades da minha seção são muitas, temos que nos desdobrar para fazer todas elas. Temos mais atividades que funcionários” (E3).

Uma parcela significativa da amostra (75,9%) tem apenas o cargo no TRE/MG como fonte de renda familiar, não possuindo outro emprego (TAB. 16). Esse resultado demonstra a importância e segurança dessa renda, pois, ao responderem sobre o grau de importância para aqueles que possuem outro emprego, a sua totalidade respondeu que a importância é mínima ou zero.

Tabela 16 - Funcionários com outra fonte de renda

<b>Fonte de Renda</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Somente TRE/MG	132	75,9
Possui outro emprego	42	24,1
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A investigação sobre a frequência em que pensam em desligar-se do setor/cargo atual foi relevante para caracterizar o sentimento da amostra (TAB. 17). Ficaram entre as opções sempre e às vezes, 72,4% da amostra; raramente 20,7% e apenas 6,9% disseram nunca pensar em desligar-se do setor atual.

Tabela 17 - Desejo pelo desligamento do cargo/setor

<b>Desejo de desligamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Sempre	17	9,8	9,8
Às vezes	109	62,6	72,4
Raramente	36	20,7	93,1
Nunca	12	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em alguns casos, o questionário trouxe informações adicionais na parte reservada para comentários, críticas ou sugestões sobre a insatisfação da amostra com o cargo que exercem atualmente.

Em relação à questão 16 queria dizer que as escolhas das chefias aqui são totalmente políticas, isso faz a gente desanimar. As falas não são do chefe, são de quem o colocou no poder (Q66).

Quero muito sair do local onde estou. Mas somos punidos por saber o serviço, as pessoas que não trabalham são quase que expulsas dos setores, aí vão para onde quiserem (Q28).

Acredito que você terá um número elevado de pessoas que querem mudar de setor, as pessoas que converso sempre demonstram isso (Q45).

Resumindo, a amostra dessa pesquisa é composta em sua maioria por mulheres (70,1%), com idade entre 36 e 45 anos, casadas (33,3%), com 1 a 3 filhos (45,4%) e recebem de R\$8.001 a R\$10.000.

No que diz respeito ao nível educacional, a análise revelou que há no TRE/MG uma parcela considerável de funcionários que possuem especialização (55,2%); desses, apenas 13% não a fizeram tendo em vista o Plano de Cargos e Salário que prevê um aumento para esse nível de formação. Trata-se de um benefício atribuído ao funcionário público federal que possuir alguma especialização.

Os funcionários dessa amostra possuem de tempo de serviço na instituição entre 16 a 20 anos e 76% atuam na categoria Linha, no que diz respeito ao setor de trabalho. Sobre o convívio com os colegas, 42,5% afirmaram que convivem às vezes com a equipe que trabalha.

Apesar de 66,7% da amostra ter respondido que não tem cargo comissionado, 44,8% trabalham em média de 6 a 8 horas por dia. A grande maioria exerce com exclusividade o cargo público no TRE/MG (75,9%), e vem pensando em se desligar do cargo (62,6%).

Os funcionários da justiça eleitoral cumprem uma jornada de trabalho de 6hs, aqueles que possuem cargo comissionado devem cumprir carga horária semanal de 40hs. Sendo assim, a análise de dados revelou que há na instituição uma parcela de funcionários que mesmo não exercendo cargo comissionado excede a carga horária de 6hs.

#### 4.4 Percepção dos funcionários frente às mudanças organizacionais

A história da instituição pesquisada é marcada por mudanças. Em virtude disso, na entrevista e no questionário, por meio de uma questão aberta, foi solicitado aos funcionários que apontassem a mudança que entendem ser a mais importante para a instituição. A categorização das respostas e dos depoimentos sobre essa investigação está apresentada na TAB. 18.

Tabela 18 - Mudanças ocorridas no período de 2005 a 2009

<b>Mudanças Apontadas</b>	<b>Freq.</b>	<b>Perc.</b>
Alteração do Regimento Interno	12	6,9
Reestruturação da Administração 2002	17	9,8
Várias Mudanças	33	19,0
Outras Mudanças	31	17,8
Implementação APEG/ Gerenciamento de Projetos / Padronização de Documentos	81	46,6
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

As modificações estabelecidas com o novo Regimento Interno foram consideradas como uma das principais mudanças no TRE/MG para 6,9% dos respondentes. Aqueles que a elegeram afirmam que, apesar de não ter tido tanta repercussão entre os funcionários, foi significativa, pois normatizou questões polêmicas da instituição. Exemplo disso é a exigência do curso de Direito para assumir a Direção Geral do TRE/MG (E3).

A Reestruturação do TRE/MG em 2002 foi apontada como a mais importante por 9,8% da amostra. A ocupação dos cargos na administração da Justiça Eleitoral está diretamente ligada à alternância do poder na Presidência e na Diretoria Geral. A Presidência da instituição é renovada de dois em dois anos e, conseqüentemente, a maioria dos cargos de chefia é substituído. Projetos são abortados de uma administração para outra. Funcionários são alocados em atribuições, conforme o interesse da nova gestão. Essa instabilidade na administração foi indicada, por alguns servidores, como a principal causa de desmotivação entre as pessoas.

Mudanças constantes nos altos cargos de chefia são as que ocorrem com mais freqüência. Também se verificam mudanças relacionadas à falta de continuidade de trabalhos iniciados por chefias anteriores e que, por não serem de interesse das novas, são “engavetadas” e às vezes não há propostas que possam ser colocadas no lugar no sentido de melhorar os serviços prestados (E2).

São frequentes as mudanças de organograma e cargos de confiança e comissionados, pois ocorrem praticamente a cada ano, em função da posse de novo Presidente (E8).

Esse fato é extremamente nocivo ao servidor e à instituição e, indiretamente, ao eleitor, já que estimula a prática do favoritismo, ou mesmo nepotismo, prejudicando os serviços de interesse do Órgão e da população (E5).

Além disso, a aquisição do prédio sede do TRE/MG foi apresentada por servidores como sendo uma efetiva divisão de poder dentro da instituição. Atualmente o quadro de servidores divide-se em dois prédios, além das Zonas Eleitorais. A cúpula da administração atende no prédio sede e a chefia secundária está instalada no prédio anexo. Isso, na opinião de um servidor, indica as castas dentro da instituição (E2).

A opção Várias Mudanças foi apontada por 19% da amostra. Aqueles que assim se manifestaram, justificaram suas respostas dizendo que são tantas as mudanças que acabam sendo rotina as reestruturações, mudanças de chefias, os novos projetos, dentre outras iniciativas.

Algumas mudanças foram apontadas com freqüência muito baixa. Para que as mesmas fossem totalizadas e para resguardar a fidelidade da pesquisa foi criada a categoria Outras Mudanças para enquadrar questões como mudanças na *Intranet*,

alterações nos critérios para deferimento de licenças, criação de pólos de atendimento ao eleitor, dentre outras (17,8%).

As mudanças Implementação da APEG, Manual de Padronização de Atos Oficiais Administrativos e o escritório de projetos estão vinculados (46,6%). Por esse motivo, estão em uma mesma categoria. Porém, a apresentação dessas mudanças separadamente esclarecerá melhor sobre as atividades correlatas.

Alguns servidores disseram que o Manual de Padronização de Atos Oficiais Administrativos é uma proposta válida e por isso a elegeram como a mais importante (26,1%). Este documento apresenta modelos de ofícios, circulares, despachos e outros. Todos os setores atualmente adotam os modelos, padronizando a comunicação oficial no TRE/MG.

Antes os documentos eram feitos sem nenhum critério coletivo, cada setor fazia da maneira ditada pelo seu responsável. Assim, havia vários modelos de documentos. (E4).

Muitas vezes as chefias nos órgãos públicos são ocupadas por pessoas sem muita prática com a parte administrativa do serviço. Para que as comunicações sejam eficientes, é prudente que sejam uniformizadas. Isso agiliza o serviço, além de refletir a organização da instituição. (E7)

Apesar dos benefícios apontados, a proposta é criticada em alguns setores. Servidores com hábitos enraizados se recusam a mudar as práticas administrativas: “As sugestões dos documentos que estão nos manuais não são melhores que a forma que utilizo no meu setor. Aqui utilizamos os modelos porque a direção exige, mas quando utilizava os meus modelos, também não tinha nenhum problema” (E10).

Gerenciamento de Projetos é uma gestão direcionada para o planejamento das atividades exercidas pelos setores. A APEG acompanha todos os projetos, fazendo o intercâmbio entre os setores envolvidos, quando necessário. O padrão internacional desenvolvido pela ISO 10006 (1997), específico para gerência de projetos, define projeto como sendo um grupo de atividades controladas com datas para início e término, para alcance de um objetivo de acordo com requisitos específicos pré-definidos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

As atividades desenvolvidas pelos setores do TRE/MG passam por um planejamento que envolve os setores necessários para a sua execução. As tarefas são distribuídas em reuniões e cada responsável tem a incumbência de registrar os avanços ou características de seus serviços em um link na página institucional do TRE/MG. Por meio desse link, todos os setores possuem acesso às tarefas, sendo de sua responsabilidade ou não, para que tenham conhecimento do andamento do projeto.

Para alguns, o Gerenciamento de Projetos trouxe benefícios: “Nosso trabalho está mais organizado e planejado. Sabemos exatamente o que falta para finalizar certa atividade. Depois, podemos rever nossa atuação para melhorar para os próximos projetos” (E10).

Para outros, é apenas um artifício dos chefes para aumentar, controlar a produção e a participação dos funcionários.

Acredito nos benefícios do gerenciamento de projetos, mas não temos muito espaço para atuar nas atividades (E5).

Quase sempre participam dos projetos as mesmas pessoas. Isso desmotiva os demais. Faz a gente pensar que o trabalho é sigiloso (E1).

Hoje em dia, temos quase 10 projetos no setor, para seis funcionários. É impossível realizar tantas atividades com excelência. Isso acarreta descrédito para a proposta. Parece que a idéia é só vitrine para os demais setores. Fica melhor quem tem mais projetos (E4).

É exigido que todos nós tenhamos um projeto. Acontece que por causa do grande número de projetos, ficamos sempre com mais de um. Sempre faço a seguinte pergunta: estou trabalhando na iniciativa privada e por isso preciso mostrar serviço? (E9).

Não incomodo ser vigiado, o problema é que eles tentam nos enganar. Mas querem mesmo é saber se atualizei ou não o projeto. Dizem: o outro setor já atualizou e nós ainda não o fizemos. Há uma competição entre os setores (E4).

Os resultados da pesquisa indicam que um número considerável de funcionários desconhece a existência de um planejamento estratégico. O fato de serem implementados pacotes de mudança em cada nova gestão contraria a existência de um planejamento estratégico.

A partir de sua criação, a APEG esteve presente em quase todos os principais acontecimentos relativos às propostas de mudanças na gestão do TRE/MG. Dentre as principais podem ser citadas as seguintes:

- a) Alteração do Regimento Interno da Secretaria do TRE/MG;
- b) sensibilização dos funcionários do TRE/MG para a elaboração do Planejamento Estratégico;
- c) estudo sobre missão, visão de futuro e valores da instituição;
- d) identificação das variáveis nas situações desfavoráveis para a Instituição;
- e) criação do Gerenciamento de Projetos no âmbito do Tribunal;
- f) estudo sobre ameaças e oportunidades importantes na elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição;
- g) participação do Alinhamento Estratégico com todos os regionais promovido pelo TSE;
- h) elaboração do Plano de Ação do Planejamento Estratégico do TRE/MG;
- i) Apresentação dos trabalhos de alinhamento estratégico da Justiça Eleitoral do Brasil com a participação de todos os regionais;
- j) participação do Fórum de Tecnologia da Informação que promoveu a discussão e o intercâmbio das soluções informatizadas da Justiça Eleitoral;
- k) orientação sobre o processo de acompanhamento de projetos implantando no Tribunal mineiro;
- l) elaboração da Cartilha do Plano de Ação e orientações gerais sobre o Planejamento Estratégico 2008/2010;
- m) criação da Tabela de Acompanhamento e Priorização de Projetos;
- n) elaboração do Manual de Padronização de Atos Oficiais Administrativos do TRE/MG;
- o) treinamento para os funcionários sobre os novos procedimentos para a padronização dos atos oficiais administrativos do Tribunal.

A lista acima reflete a extensa participação da APEG nas propostas de mudanças no TRE/MG. Esse setor atualmente possui atribuições de “alto escalão junto à Diretoria Geral” (E6). No entanto, parece que a APEG vem perdendo voz ativa na gestão, uma vez que administrações centralizadoras neutralizam suas atribuições (E10).

Antes a gente ouvia falar mais sobre as atividades da APEG, atualmente até esquecemos a sua existência. Parece que não tem mais tanta força como quando foi implantada. Isso é ruim para a instituição, pois ela tinha boas propostas de mudanças, era um avanço no serviço público (E2).

A insegurança gerada com a descontinuidade das propostas de gestões anteriores foi apontada por seis dos 10 entrevistados. As respostas mostram falta de credibilidade nas propostas inovadoras:

A administração do TRE/MG é feita sempre pelas mesmas pessoas ou pelos mesmos ideais, isso obsta qualquer avanço na administração (E9).

Acredito que futuramente as propostas da APEG serão retomadas e que veremos uma administração mais avançada e coerente com a evolução da sociedade. (E7).

Alguns servidores relataram que há uma oscilação entre a modernidade e regressão administrativa:

A Justiça Eleitoral apesar de estar sempre apresentando inovações tecnológicas nas eleições, internamente permanece como na época das cédulas (E3).

O voto eletrônico foi um dos maiores avanços nas eleições. No entanto, há alguns gestores que se esquecem que estão administrando um bem público e o utilizam para servir suas vaidades (E5).

Sempre tento acreditar que é possível um avanço. Mas a cada nova administração minhas expectativas são frustradas pela vaidade política (E10).

... são tantas mudanças que não sei te dizer qual é a mais importante e muito menos dizer se o planejamento foi bom ou não. O que eu percebo é um emaranhado de projetos simultâneos (E6).

Em síntese, percebe-se que a mudança principal apontada pelos funcionários no questionário são reflexos da atuação da APEG. Seja no Gerenciamento de Projetos, Manual de Padronização de Atos Oficiais Administrativos ou elaboração do Regimento Interno, todas essas mudanças têm a participação da APEG. Assim sendo, a análise dos dados quantitativos e qualitativos permite apontar a implantação da APEG como a mais importante mudança.

#### 4. 5 Reação dos funcionários à mudança organizacional

Serão apresentados nessa seção, os resultados dos 174 questionários aplicados. Considerando que, de acordo com o resultado discutido na seção anterior, a implantação da APEG foi apontada como a principal mudança, procedeu-se a análise dos dados para revelar a reação dos funcionários diante desta implantação, utilizando-se como referência o modelo de Chaves (2005) e a máscara apresentada no Apêndice G.

Com relação à Exposição à mudança, que compreende os itens 17 a 25, a TAB. 19 apresenta a média, bem como o intervalo de confiança de 95% para média, com o objetivo de caracterizar os resultados referentes às respostas dos funcionários.

Tabela 19 - Caracterização da Exposição à Mudança

Questões	Média	Limite inferior	Limite superior
Q17. Mudanças que ocorrem no TRE/MG são divulgadas na Intranet	2,78	2,57	2,98
Q18 O TRE/MG forneceu informações a respeito de mudanças por meio de cartas, memorandos, folhetos boletins e/ou relatórios em geral.	2,52	2,29	2,75
Q19 As informações a respeito de mudanças, quando transmitidas pela Intranet ou por documentos institucionais, são suficientes para esclarecer as dúvidas sobre mudança	2,72	2,53	2,92
Q20 Acontecem reuniões ou palestras com informações sobre as mudanças	2,41	2,21	2,62
Q21 Você fica sabendo sobre mudanças lendo alguma lei sobre as alterações	2,40	2,19	2,60
Q22 As informações sobre mudanças são fornecidas por colegas	2,79	2,61	2,98
<b>Q23 As informações transmitidas por colegas são suficientes</b>	<b>3,03</b>	<b>2,82</b>	<b>3,24</b>
<b>Q24 Dentre as informações dos colegas, não há ambigüidade ou confusão</b>	<b>2,27</b>	<b>2,07</b>	<b>2,47</b>
Q25 As informações recebidas pelos colegas são verdadeiras	2,58	2,37	2,79

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se uma grande confiança na rádio-corredor, demonstrada pelas respostas as questões Q23 e Q24. Os funcionários consideram as informações trazidas pelos seus pares como satisfatórias (Q23- As informações transmitidas por colegas são suficientes) que apresentou média de 3,03, variando de 2,82 a 3,24, revelando a amostra ser homogênea. Destaque para a veracidade e precisão das informações

apontadas pelos funcionários (Q24- Dentre as informações dos colegas, não há ambigüidade ou confusão), que teve uma média baixa - 2,27, variando de 2,07 a 2,47.

O primeiro contato com a mudança, fase 1 do modelo teórico, foi demonstrado pelo construto Fontes Informais. A rádio-corredor foi a mais lembrada pelos funcionários na pesquisa qualitativa. Pode-se dizer que, pelos depoimentos, os funcionários procuram saber sobre as mudanças, informando-se sobre como essas afetam as suas vidas mais nas rádio-corredores ( E5, E4, E7 e E10) como é tratada no TRE/MG. No que diz respeito à APEG, algumas pessoas afirmaram que ao ter notícia da adoção do Manual de Padronização dos Atos Administrativos, sentiram necessidade de saber como a chefia imediata faria para “impor” suas práticas aos outros setores.

A TAB. 20 apresenta os resultados referentes à Resposta inicial à informação sobre a mudança, questão 26 a 33.

Tabela 20 - Caracterização da Resposta Inicial à Mudança

Questões	Média	Limite inferior	Limite superior
Q26 Ao receber as informações, você sente necessidade de aprofundar na análise da mesma	2,82	2,63	3,01
<b>Q27 Ao saber de mudanças, você busca mais informações para decidir como se comportar</b>	<b>3,41</b>	<b>3,21</b>	<b>3,62</b>
Q28 Ao saber de mudança, você se sentiu indeciso quanto ao seu impacto na organização	2,55	2,37	2,73
Q29 Inicialmente você aceita mudanças e busca mais informações	2,75	2,59	2,92
Q30 Você não se incomoda com a proposta e não sente necessidade de maiores informações	2,81	2,63	2,99
Q31 Ao saber sobre mudanças você deseja evitá-las	2,56	2,35	2,77
Q32 Ao saber sobre mudanças você costuma agir como se nada estivesse acontecendo	2,68	2,46	2,89
<b>Q33 Se você não concordar com a mudança, busca maiores informações</b>	<b>2,49</b>	<b>2,28</b>	<b>2,71</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à resposta inicial, destacam-se as respostas apresentadas nas questões Q27 e Q33. Os funcionários dizem, ao tomarem conhecimento da mudança, obter maiores informações para definir a conduta a ser seguida com relação a mudança (Q27- Ao saber de mudanças, você busca mais informações

para decidir como se comportar) que apresentou média de 3,41, variando de 3,21 a 3,62. Esses resultados sugerem um comportamento de resistência.

Por outro lado, no caso de não concordar com a alteração, os funcionários dizem não se interessar em obter conhecimento do assunto (Q33- Se você não concordar com a mudança, busca maiores informações.), que teve uma média de respostas baixa, 2,49 variando de 2,28 a 2,71.

Para caracterizar a fase de Conclusão, que se refere à postura assumida pelo indivíduo no processo (Q34 a Q58), foi elaborada a TAB. 21, contendo as medidas resumo obtidas para esses itens.

Tabela 21 - Caracterização da Conclusão.

Questões	Média	Limite inferior	Limite superior
<b>ACEITAÇÃO</b>			
Q34 Você colabora com as mudanças com sugestões	2,70	2,49	2,91
Q35 Você divulga os benefícios da mudança	3,28	3,03	3,52
Q36 Você divulga os benefícios da mudança	2,79	2,62	2,97
Q37 Você não consegue concluir se aconteceram mudanças benéficas	2,83	2,61	3,05
Q38 Às vezes você apóia a mudança, outras não	2,33	2,14	2,53
Q39 Você costuma considerar alguns aspectos aceitáveis e outros não na mudança	2,70	2,51	2,88
Q40 Você realiza suas tarefas independente do benefício das mudanças	2,95	2,73	3,17
Q41 Você considerava como sendo seus os problemas das mudanças	2,44	2,24	2,64
<b>INDECISÃO</b>			
Q42 Você evitou debater os problemas da mudança porque existiam outros assuntos mais importantes	3,14	2,98	3,30
Q43 Você não procurou adquirir novas habilidades ou especializações em função das mudanças	2,76	2,59	2,92
Q44 Você sentiu dificuldades em aprender os novos métodos exigidos com as mudanças	2,97	2,75	3,18
Q45 Com as mudanças a velocidade do seu trabalho diminuiu	3,56	3,36	3,77
<b>RESISTÊNCIA PASSIVA</b>			
Q46 Depois de ocorrerem mudanças, você pensa em outro trabalho	3,32	3,14	3,49
Q47 Depois da mudança, você costuma faltar mais no seu setor	2,97	2,75	3,18
Q48 Você pensa em sair do seu setor depois da mudança	2,95	2,74	3,16
Q49 Você teve receio de não aprender a tempo as novas técnicas exigidas com as mudanças	2,93	2,78	3,08
<b>Q50 Você acreditava que com as mudanças, as condições do trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis</b>	<b>3,61</b>	<b>3,41</b>	<b>3,81</b>

Continua....

<b>RESISTÊNCIA ATIVA</b>			
Q51 Para você mudanças tornam seu trabalho mais difícil	3,08	2,91	3,25
Q52 Para você as mudanças tornam seu trabalho menos interessante	2,97	2,82	3,12
Q53 Você gostaria de se afastar das pessoas que trabalha	2,98	2,79	3,16
Q54 Você tem receio que, com mudanças, as pessoas de que gosta poderia se afastar do setor ou da organização	3,09	2,91	3,28
Q55 Você tem receio de que, com as mudanças, fosse seja transferido para um setor com pessoas que não gosta ou que não gostam de você	2,25	2,05	2,44
Q56 Você acha que, com as mudanças, aumentou seu ritmo de trabalho	2,95	2,74	3,17
<b>Q57 Você procurou manter as atividades acreditando que assim era melhor</b>	<b>2,17</b>	<b>1,98</b>	<b>2,36</b>
Q58 Você não achava que a maneira de realização das atividades proposta pela mudança seria melhor	2,93	2,71	3,15
Fonte: Dados da pesquisa.			Conclusão

A caracterização da fase de conclusão mostra também uma resistência passiva no que diz respeito às mudanças, evidenciada pelas respostas as questões Q50 e Q57.

Os funcionários acreditam que a mudança acarretaria em condições de trabalho desfavoráveis, ou no mínimo, piores que as atuais (Q50- Você acreditava que com as mudanças, as condições do trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis) que apresentou média de 3,61, variando de 3,41 a 3,81 (IC 95%).

Observa-se ainda que, apesar do descrédito no processo de mudança, as atividades não eram mantidas (Q57- Você procurou manter as atividades acreditando que assim era melhor), que teve uma média de respostas baixa, 2,17 variando de 1,98 a 2,36 (IC 95%).

A TAB. 22 apresenta a média, bem como seu intervalo de confiança obtidos para as questões dos Moderadores Individuais.

Tabela 22 - Caracterização dos Moderadores Individuais.

Questões	Média	Limite inferior	Limite superior
Q59 Você considerava desnecessárias mudanças	2,23	2,04	2,42
Q60 Você acredita que os especialistas externos sabiam o que era o melhor para a organização, mais que aqueles que trabalhavam no TRE/MG	2,86	2,66	3,06
<b>Q61 Você acha que mudanças são para satisfazer interesses políticos</b>	<b>3,97</b>	<b>3,82</b>	<b>4,13</b>
<b>Q62 Você sente inseguro com mudanças por causa da remuneração</b>	<b>2,11</b>	<b>1,96</b>	<b>2,26</b>
Q63 . Você acredita que mudanças você trabalha mais	3,38	3,17	3,59
Q64 Você acha que mudanças geram instabilidades nas funções comissionadas	3,45	3,24	3,66

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam a percepção de uma presença considerável de interesses políticos na implementação de mudanças (Q61- Você acha que mudanças são para satisfazer interesses políticos), obtendo uma média de 3,97, variando de 3,82 a 4,13 (IC 95%). Observa-se que a insegurança na implementação de mudanças no que diz respeito à remuneração tem uma menor importância para os funcionários (Q62- Você sente inseguro com mudanças por causa da remuneração), apresentando média de 2,11, variando de 1,96 a 2,26 (IC 95%).

A média, bem como seu intervalo de confiança para os itens referentes aos moderadores situacionais, são descritos a seguir pela TAB. 23.

Tabela 23 - Caracterização dos Moderadores Situacionais.

Questões	Média	Limite inferior	Limite superior
Q65 . Você ficou receoso quanto ao futuro do TRE/MG com as mudanças	2,84	2,70	2,99
Q66 Você recebe orientações sobre os novos procedimentos com as mudanças	2,80	2,60	3,00
Q67 . O TRE/MG investe em treinamento dos funcionários	2,58	2,38	2,78
Q68 Você tem liberdade de mudar atividade por conta própria	2,40	2,22	2,59
Q69 Você é criticado ao tentar inovar	3,63	3,42	3,84
Q70 Seu grupo de trabalho é claro quanto a maneira de comportamento que esperam de você	2,90	2,69	3,10
<b>Q71 Você fica descrente com mudanças por causa de experiências mal sucedidas</b>	<b>3,76</b>	<b>3,59</b>	<b>3,94</b>
Q72 Você acha que mudanças são desgastantes	3,41	3,19	3,62
<b>Q73 Quando uma mudança é implementada você acha que é para melhorar</b>	<b>2,32</b>	<b>2,12</b>	<b>2,52</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos Moderadores situacionais, os respondentes disseram que as experiências mal sucedidas têm um alto grau de interferência no processo de mudança (Q71- Você fica descrente com mudanças por causa de experiências mal sucedidas.) que apresentou média de 3,76, variando de 3,59 a 3,94 (IC 95%). Observou-se ainda um descrédito com relação a implementação da mudança (Q73- Quando uma mudança é implementada você acha que é para melhorar) com média de 2,32, variando de 2,12 a 2,52.

Resumindo, na seção anterior a implantação da APEG foi apontada pelos funcionários com a mais importante no período de 2005 a 2009. Seguindo essa linha de raciocínio, foi feita uma análise para saber sobre a reação dos funcionários do TRE/MG diante da implantação da APEG. Os dados indicam que as respostas dos funcionários à Exposição à Mudança estão diretamente ligadas à rádio-corredor. Os funcionários acreditam e confiam nas informações transmitidas pelos colegas. A literatura indica esse canal de comunicação como sendo muito importante na organização. Na maioria das vezes, os funcionários têm notícia sobre as mudanças primeiramente por meio de canais informais. Entretanto, Hernandez e Caldas (2001) alertam que se as informações não forem transmitidas de maneira clara ou se forem passadas de maneira ambígua e sigilosa aos funcionários, a tendência é que os rumores aumentem, dificultando o processo.

Como Resposta Inicial à Mudança, os dados apontaram para uma baixa consistência. Esse tipo de comportamento é adotado se o indivíduo percebe a mudança como ameaça, explica Hernandez e Caldas (2001). A mudança, então, é rejeitada, inicialmente. O indivíduo poderá nesse caso apresentar uma rejeição passiva ou ativa. Os funcionários do TRE/MG, de acordo com os dados, apresentam um comportamento resistente passivo, ou seja, procuram ignorar a mudança e agem como se nada estivesse acontecendo.

Em relação ao comportamento de Conclusão, observou-se a predominância da resistência passiva, como o comportamento de indiferença. Essa atitude é compreendida por Hernandez e Caldas (2001) como sendo a mais comum contra uma mudança. O funcionário que tem esse tipo de comportamento evita questões

relacionadas à mudança e apresenta um retardamento na aprendizagem da nova e necessária metodologia de trabalho.

Em relação aos resultados relacionados aos Moderadores Individuais, destaca-se a insegurança econômica - o receio de que a mudança possa afetar a remuneração leva os indivíduos a adotar um comportamento de insegurança, como por exemplo, a perda da função comissionada.

Os resultados da análise dos Moderadores Situacionais, por sua vez, revelaram que a experiência anterior de mudança mal sucedida levou à descrença nas mudanças futuras. Os funcionários não acreditam na eficiência das mesmas e, por isso, defendem as formas de trabalho antigas, conforme já apontado por Baron e Greenberg (1989).

Buscando-se compreender esses resultados sob diferentes ângulos, apresenta-se a seguir o estudo sobre a reação dos funcionários, considerando os diferentes grupos de análise nesta pesquisa.

#### **4.6 Avaliação da reação a mudança para os diferentes grupos de indivíduos**

Para comparar a reação à mudança nos diferentes grupos de indivíduos (sexo, tempo na organização e local de trabalho), inicialmente, foi contabilizado o percentual de concordância observada (concordo levemente + concordo totalmente) dentro de cada um dos tipos de reação (aceitação, indecisão, resistência passiva e resistência ativa).

Após esse levantamento, foi realizado o teste Qui-quadrado de Pearson para comparar as proporções de concordância entre os diferentes grupos de respondentes, sendo considerado significativo  $p > 0,05$ . A TAB. 24 apresenta esses resultados para os sexos masculino e feminino.

Tabela 24 - Percentual de concordância da reação, segundo sexo

Reação	Sexo		Sig.
	M	F	
Aceitação	31,7	32,6	<b>0,756</b>
Indecisão	38,9	36,3	<b>0,504</b>
Resistência Passiva	47,3	39,0	<b>0,023</b>
Resistência Ativa	26,9	27,6	<b>0,807</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da TAB. 24 observa-se que existe diferença significativa entre o percentual de resistência passiva para os dois sexos ( $p=0,023$ ), sendo que o sexo masculino apresenta maior percentual (47,3%) em relação ao sexo feminino (39,0%). Percebe-se ainda que para os outros tipos de reação, não existe diferença significativa entre os sexos ( $p>0,05$ ). Assim, conclui-se que os homens apresentam maior resistência passiva que as mulheres, não existindo diferença entre os sexos para os outros tipos de reação.

A TAB. 25 apresenta o percentual de concordância observado para os tipos de reação dentro de cada um dos grupos de tempo de serviço na função bem como os resultados do teste de comparação das proporções observadas em cada grupo, 2 a 2. Observa-se que os índices sobrescritos representam igualdade ou não das proporções. Quando duas proporções não possuem diferença estatisticamente significativa, os índices serão iguais, caso contrário, os índices serão diferentes.

Tabela 25 - Percentual de concordância, segundo o tempo de serviço.

Reação	Tempo de Trabalho (em anos)		
	≤ 5	6 a 10	≥ 10
Aceitação	25,6 <sup>(a)</sup>	36,9 <sup>(b)</sup>	30,0 <sup>(a,b)</sup>
Indecisão	28,8 <sup>(a)</sup>	36,4 <sup>(a,b)</sup>	45,0 <sup>(b)</sup>
Resistência Passiva	50,0 <sup>(a)</sup>	44,5 <sup>(a,c)</sup>	32,0 <sup>(b)</sup>
Resistência Ativa	28,1 <sup>(a)</sup>	26,7 <sup>(a)</sup>	24,4 <sup>(a)</sup>

- Os dados da tabela foram obtidos a partir do cruzamento do tempo de serviço com o percentual de concordo levemente e concordo totalmente de acordo com a reação a mudança;
- Percentuais com o mesmo sobrescrito não apresentam diferenças significativa e com sobrescritos diferentes apresentam diferenças significativas no nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que com relação à reação de aceitação, existe diferença significativa entre alguns grupos. Nota-se que funcionários com tempo de serviço de 6 a 10 anos bem como funcionários com 10 anos ou mais apresentam aceitação maior que

funcionários com menos tempo, até 5 anos. As outras comparações não mostram diferenças significativas.

Já a respeito da reação de indecisão, também existem grupos que apresentam diferença estatisticamente significativa. Importante destacar que o grupo mais jovem na organização (5 anos ou menos) apresenta menor indecisão que o grupo com tempo de serviço de 6 a 10 anos e que o grupo com 10 anos ou mais. Observa-se ainda que o grupo com tempo com 10 anos ou mais apresenta mais indecisão que o grupo com tempo de 6 a 10 anos. Todos os outros pares de grupos não apresentam diferenças significativas.

Para resistência passiva, também foram identificadas diferenças entre os grupos. O grupo com tempo de serviço de 6 a 10 e 10 anos ou mais apresenta menor resistência passiva que os grupos com tempo menor ou igual a 5 anos. Nota-se que o grupo com 10 anos ou mais também apresenta resistência passiva menor que o grupo com tempo maior ou igual a 5 anos. Os outros pares não são considerados diferentes.

Para reação de resistência ativa, não foram observadas evidências da existência de diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Sendo assim, concluiu-se que os grupos de tempo de serviço na função não apresentam proporções de resistência ativa diferentes.

A TAB. 26 apresenta a reação à mudança no que diz respeito ao setor de serviço, considerando a divisão por categoria (Linha e Staff).

Tabela 26 - Percentual de concordância, segundo local de trabalho

Reação	Setor de Serviço		Sig.
	Linha	Staff	
Aceitação	37,9	26,4	<b>0,736</b>
Indecisão	40,0	34,2	<b>0,499</b>
Resistência Passiva	42,0	44,3	<b>0,320</b>
Resistência Ativa	22,8	31,6	<b>0,798</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, não houve variação considerável entre as categorias. As pequenas variações refletem a localização dos setores no organograma do TRE/MG. A alteração do organograma afetou consideravelmente essa análise.

Resumindo, não há variação de reação na análise da reação à mudança quanto ao tempo de serviço e quanto à categoria. Destaque para os resultados dos grupos quanto ao gênero. Os resultados revelaram que os homens apresentam comportamento de resistência passiva em proporção maior que as mulheres. Sendo assim, não foi reconhecido nenhum grupo específico.

## 5 CONCLUSÃO

Mudança como qualquer modificação que suscite qualquer impacto nos segmentos ou no conjunto da organização, foi o conceito adotado para esta pesquisa. Inúmeras são as variáveis presentes na implantação da mudança e diferentes são as reações dos indivíduos às mudanças. A aceitação, uma dessas reações possíveis, depende da personalidade e da experiência de vida da pessoa. Outra reação possível é a resistência. Esse comportamento acontece quando os indivíduos percebem que sua autoridade, privilégios e *status quo* estão sendo ameaçados. Tem ainda aqueles que são indiferentes à mudança. Nesses casos, os indivíduos não reconhecem o ritmo da mudança e/ou contribuem para atrasar os acontecimentos.

Partindo do objetivo geral dessa pesquisa, foi analisada a reação dos funcionários frente às mudanças implantadas no Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais – TRE/MG, ocorridas entre 2005 a 2009. Por meio de uma pesquisa de natureza descritiva, foi realizado um estudo transversal único. A simultaneidade da pesquisa qualitativa e quantitativa subsidiou o aprofundamento do fenômeno pesquisado.

A metodologia adotada foi o estudo de caso e a unidade de análise foi constituída por uma empresa pública do Estado de Minas Gerais - Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE/MG) - que apresenta mudança organizacional acentuada e atual. Os dados foram coletados por meio de fontes secundárias e primárias – entrevistas e questionários aplicados a 180 funcionários.

A maior parte da amostra foi constituída por funcionárias do sexo feminino, com idade acima de 40 anos, casadas e com 1 a 3 filhos. A maioria dos funcionários possui mais de 16 anos de serviço na instituição e mais de 3 anos no cargo atual. A prática de outra atividade remunerada não é adotada pela maioria dos funcionários. Isso pode ser justificado com o índice de salário que ficou entre R\$ 6.001,00 (seis mil e um reais) e R\$ 8.000,00 (oito mil reais), um salário razoável considerando o nível salarial dos brasileiros. No que diz respeito à escolaridade, notou-se um alto nível de escolaridade entre os funcionários da amostra (a maioria tem curso de

especialização). No entanto, observou-se que a realização do curso de especialização se dá em função do Plano de Cargo e Salários. Trata-se de um programa que apresenta alguns benefícios para os funcionários públicos federais.

As condições apresentadas pelo Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE/MG) motivaram o estudo. Na verdade, o processo de mudança pelo qual passa esse órgão do Judiciário Federal é um reflexo dos constantes esforços dos gestores públicos para o alcance da qualidade e eficiência no serviço prestado. Esse contexto instigou a pesquisadora na análise do fenômeno reação à mudança no TRE/MG.

A organização pesquisada é um órgão do judiciário federal. A Justiça Eleitoral se articula em três níveis: federal, estadual e municipal. A pesquisa se dedicou à unidade estadual. A Justiça Eleitoral não possui um quadro de juízes próprios, seus gestores são escolhidos dentre juízes dos órgãos estaduais e federais do judiciário e assumem a administração da Justiça Eleitoral, por um período de dois anos. Por esse motivo, são constantes as alterações das estratégias administrativas. Isso acontece também no TRE/MG – os juízes, ao assumirem a administração do órgão, implantam mudanças, de acordo com a sua filosofia de trabalho.

Essa característica desgasta os funcionários e cria um clima de insegurança na execução das atividades. Além dessas mudanças constantes, não há uma preocupação em preparar tecnicamente os funcionários para as novas práticas. Para alguns respondentes, pequenas iniciativas puderam ser observadas, mas não foram suficientes para que as atividades fossem executadas de maneira satisfatória.

Os resultados mostram que a implantação da APEG e as atividades ligadas a esse setor como a adoção do Manual de Padronização de Documentos Administrativos Oficiais e o Gerenciamento por Projetos foram as mudanças que mais impactaram as atividades no TRE/MG.

Parte da amostra da pesquisa apontou a falta de participação dos funcionários no planejamento das mudanças. Ocorrem pequenas participações no processo, mas na prática, nenhuma sugestão é efetivamente seguida pelos gestores. Funcionários

disseram que são feitas reuniões para discutir estratégias de ações, mas que a percepção é que o encontro acontece para alimentar uma participação fantasiosa.

Os resultados da pesquisa confirmaram as observações sobre a falta de planejamento estratégico. Um número considerável de funcionários desconhecem a sua existência, inclusive, o fato de serem implementados pacotes de mudança em cada nova gestão contraria a sua existência.

Houve demonstração de insatisfação com a gestão da instituição, levantada na pesquisa qualitativa. Em diversos depoimentos pode ser identificado algum tipo de sentimento negativo, tais como: frustração, desânimo, descrédito, revolta, injustiça, dentre outros. No entanto, poucos são os que pensaram em algum momento em se desligarem da instituição.

Os dados quantitativos e qualitativos mostraram que em relação ao tempo de serviço, há na instituição a presença do comportamento de resistência ativa entre os funcionários com maior tempo de serviço e de resistência passiva entre os funcionários com menor tempo de serviço. Os mais antigos tinham enraizadas práticas que se tornaram obsoletas.

Analisando-se a reação à mudança em relação às variáveis individuais e situacionais, observou-se uma média alta para o construto “Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança” e “Experiência anterior de mudança mal sucedida”. Esse resultado pode ser um reflexo das constantes mudanças que geraram insegurança entre os funcionários e pode espelhar o atordoamento dos funcionários por causa das sucessivas e simultâneas mudanças, hábito comum na administração do TRE/MG, conforme relato dos funcionários na pesquisa qualitativa.

Verificou-se que o primeiro contato com a mudança (fase 1 do modelo teórico - construto “Fontes Informais”) se deu via rádio-corredor, aspecto também abordado na pesquisa qualitativa. Pode-se dizer que, pelos depoimentos, os funcionários procuram saber sobre as mudanças querendo saber como essas afetam as suas vidas. Pelo resultado da variável processamento inicial, percebeu-se que comportamentos como sabotagem, enfrentamento e protesto foram reconhecidos

nos depoimentos na pesquisa qualitativa. Em relação ao comportamento conclusão, os construtos “Indecisão” e “resistência passiva” apresentaram médias altas. Depoimentos na entrevista demonstraram que assuntos desconexos com a mudança são reforçados pelos funcionários. De acordo com a teoria, esse comportamento sugere uma forma discreta de não concordar com a mudança.

Em síntese, considerando que o foco dessa pesquisa foi a perspectiva interna da instituição, pode-se afirmar que os objetivos traçados foram alcançados. O processo de mudança pôde ser caracterizado a partir dos resultados qualitativos e quantitativos. Subsidiaram esse resultado as entrevistas, os questionários e a pesquisa documental da instituição. Evidenciou-se um processo de mudança gradativo, a partir da implantação da APEG, legitimado por comunicações oficiais administrativas. No geral, pode-se afirmar que essa implantação trouxe vantagens ao TRE/MG, como o Manual de Normalização de documentos oficiais. Apesar de não se observar a resistência ativa à mudança, comportamentos de indecisão e de resistência passiva, manifestos às vezes sob a forma de sabotagem, enfrentamento e protesto foram detectados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de um referencial que privilegie a subjetividade do trabalhador, buscando-se entender as significações atribuídas a essas mudanças e às reações dos funcionários. O modelo utilizado cumpre ao objetivo proposto ao indicar as reações à mudança, mas poderia ser enriquecido na medida em que pudessem ser trazidas à tona as suas possíveis significações.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, n. 10, 1996.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BEATRIZ, Marilene Salula; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança organizacional: a questão dos valores e dos interesses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- BECHER-COSTA, Sílvia Beatriz Alexandra. **O significado da mudança ou a mudança do significado?** Análise da implantação de modelos de gestão de pessoas por competências. 2006. Tese (Doutorado) – PUC, Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2006.
- BELLOTO, Ramon; SIMON, Ricardo. **Administração Pública como um padrão administrativo**. Disponível em: <[www.unoescjba.edu.br/extensao/eventos/enepo](http://www.unoescjba.edu.br/extensao/eventos/enepo)>. Acesso em: 10 jan. 2009.
- BENNIS, Warren. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- BRESSAN, Cyndia Laura; LIMA, Suzana Valle. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana (Org.). **Mudanças organizacionais: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo estado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 3 jan. 2009.
- BRITO, Maria José Menezes. **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em Hospitais privados de Belo Horizonte**. 2004. Tese (Doutorado) – Centro de Estudos e Pesquisa em Administração,

Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. B. ; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

CHAVES, Rosana C. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 187 p. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Armênio. A hora da mudança. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 52-57, fev./abr. 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. São Paulo: Autores Associados, 2003.

DIAS, Cláudia Augusto. **Grupo focal**: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1020006.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 23 jan. 2009.

FERLIE, Ewan et al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: Ed. UnB; ENAP, 1999.

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC – campus de Videira-SC. 2001. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FONSECA, J. A. **Comprometimento organizacional**: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. 2000. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

- FREUND, John E.; SIMON, Gary A. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 9. ed. Porto Alegre: Bookaman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLEN, Frederick. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HERNANDEZ, J. M.C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 3-45, abr./jun. 2001.
- JUDSON, Arnold. S. **Relações humanas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003. Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=Q1ZfmcZFE7UC&hl=pt-BR>>. Acesso em: 22 dez. 2009.
- LOBOS, Julio. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- MAGALHÃES, M. M., LIMA, A. C. P. **Noções de Probabilidade e Estatística**. 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/>>. Acesso em: 16 dez. 2008.
- MINGOTI, S. A.; ATUNCAR, G. S.; SILVA, Granha, M. L.; SILVA, R. C. **Métodos de Amostragem com Aplicações na Área Empresarial**. Belo Horizonte: Departamento de Estatística da UFMG, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005

MORGAN, John. **Administração da mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

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

NICOLE-DA-COSTA, Ana Maria. **O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS)**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n1/a09v20n1.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2009.

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

OBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. 5. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

OLIVEIRA, Marco A. **A dinâmica da mudança**: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas. São Paulo: Nobel, 1995.

PENNO, Luiz Fernando. A empresa em rede sob a ótica das interações. **RAE**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-9, jul./dez. 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. Pressupostos da mudança. In: PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p. 3-12.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Rita. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos2/pesquisa-exploratoria-procedimento/pesquisa-exploratoria-procedimento.shtml>>. Acesso em: 2 nov. 2008.

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisas em Administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 21. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

ROSSETTO, Adriana Marques; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jun. 2005.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2. ed. [S.l.]: Teachers College Press, 1998.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1975.

SCHOMMER, Paula Chiles. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **ERA**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 102-107. out./dez.2003.

SILVA, E. R. F. **Regulação nos setores de energia elétrica e de telecomunicações no Brasil: uma análise dos modelos de gestão de agências reguladoras**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, 2000.

SILVA, José Roberto Gomes; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Silva Constant. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz de Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

SOUZA, E. C. de. Todos têm medo de remar ao mesmo tempo. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 102, p. 26-30, nov. 2000.

SOUZA, Wertson Brasil de. **Interesse público e resistência à mudança: estudo de caso em uma secretaria do estado**. 1994. 211 p. Dissertação (Mestrado) – Centro de Estudo e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizontes, 1994.

SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, projetos de pesquisa e artigos científicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

STEVENSON, Willian J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Habra, 1996.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística**. Sétima Edição. Addison Wesley Longman, Inc. 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia da pesquisa clínica qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. IBM: O desafio da Mudança. **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 84-97, maio/jun. 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. Disponível em:  
<[http://www.dca.ufpe.br/gestao\\_antigo/gestaoEspanhol/GESTORG\\_2004\\_N2\\_V2\\_EXIB\\_RESENHA.pdf](http://www.dca.ufpe.br/gestao_antigo/gestaoEspanhol/GESTORG_2004_N2_V2_EXIB_RESENHA.pdf)>. Acesso em: 6 dez. 2008.

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

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

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **RAE**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela; CAMPOS, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookmam, 2001.

XAVIER, Raquel Oliveira; DIAS, Sonia Maria Rodrigues Calado. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Correspondência entre os construtos de pesquisa e o questionário

<b>SEÇÃO 1</b>
<b>EXPOSIÇÃO À MUDANÇA</b>
<b>FONTE FORMAL</b>
17. Mudanças que ocorrem no TRE/MG são divulgadas na Intranet
18. O TREMG forneceu informações a respeito de mudanças por meio de cartas, memorandos, folhetos boletins e/ou relatórios em geral.
19. As informações a respeito de mudanças, quando transmitidas pela Intranet ou por documentos institucionais, são suficientes para esclarecer as dúvidas sobre mudança
20. Acontecem reuniões ou palestras com informações sobre as mudanças
21. Você fica sabendo sobre mudanças lendo alguma lei sobre as alterações
<b>FONTE INFORMAL</b>
22. As informações sobre mudanças são fornecidas por colegas
23. As informações transmitidas por colegas são suficientes
24. Dentre as informações dos colegas, não há ambigüidade ou confusão
25. As informações recebidas pelos colegas são verdadeiras
<b>SEÇÃO 2</b>
<b>RESPOSTA INICIAL</b>
<b>ALTA CONSISTÊNCIA</b>
26. Ao receber as informações, você sente necessidade de aprofundar na análise da mesma
27. Ao saber de mudanças, você busca mais informações para decidir como se comportar
<b>CONSISTÊNCIA MODERADA</b>
28. Ao saber de mudança, você se sentiu indeciso quanto ao seu impacto na organização
29. Inicialmente você aceita mudanças e busca mais informações
<b>BAIXA CONSISTÊNCIA</b>
30. Você não se incomoda com a proposta e não sente necessidade de maiores informações
31. Ao saber sobre mudanças você deseja evitá-las
32. Ao saber sobre mudanças você costuma agir como se nada estivesse acontecendo
33. Se você não concordar com a mudança, busca maiores informações
<b>SEÇÃO 3</b>
<b>CONCLUSÃO</b>
<b>ACEITAÇÃO</b>
34. Você colabora com as mudanças com sugestões
35. Você divulga os benefícios da mudança
36. Você presenciou mudanças benéficas
37. Você não consegue concluir se aconteceram mudanças benéficas
38. Às vezes você apóia a mudança, outras não
39. Você costuma considerar alguns aspectos aceitáveis e outros não na mudança
40. Você realiza suas tarefas independente do benefício das mudanças
41. Você considerava como sendo seus os problemas das mudanças
<b>INDECISO</b>
42. Você evitou debater os problemas da mudança porque existiam outros assuntos mais importantes

43. Você não procurou adquirir novas habilidades ou especializações em função das mudanças
44. Você sentiu dificuldades em aprender os novos métodos exigidos com as mudanças
45. Com as mudanças a velocidade do seu trabalho diminuiu
<b>RESISTÊNCIA PASSIVA</b>
46. Depois de ocorrerem mudanças, você pensa em outro trabalho
47. Depois da mudança, você costuma faltar mais no seu setor
48. Você pensa em sair do seu setor depois da mudança
49. Você teve receio de não aprender a tempo as novas técnicas exigidas com as mudanças
50. Você acreditava que com as mudanças, as condições do trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis
<b>RESISTÊNCIA ATIVA</b>
51. Para você mudanças tornam seu trabalho mais difícil
52. Para você as mudanças tornam seu trabalho menos interessante
53. Você gostaria de se afastar das pessoas que trabalha
54. Você tem receio que, com mudanças, as pessoas de que gosta poderia se afastar do setor ou da organização
55. Você tem receio de que, com as mudanças, fosse seja transferido para um setor com pessoas que não gosta ou que não gostam de você
56. Você acha que, com as mudanças, aumentou seu ritmo de trabalho
57. Você procurou manter as atividades acreditando que assim era melhor
58. Você não achava que a maneira de realização das atividades proposta pela mudança seria melhor
<b>MODERADORES INDIVIDUAIS</b>
59. Você considerava desnecessárias mudanças
60. Você acredita que os especialistas externos sabiam o que era o melhor para a organização, mais que aqueles que trabalhavam no TRE/MG
61. Você acha que mudanças são para satisfazer interesses políticos
62. Você sente inseguro com mudanças por causa da remuneração
63. Você acredita que mudanças você trabalha mais
64. Você acha que mudanças geram instabilidades nas funções comissionadas
<b>MODERADORES SITUACIONAIS</b>
65. Você ficou receoso quanto ao futuro do TRE/MG com as mudanças
66. Você recebe orientações sobre os novos procedimentos com as mudanças
67. O TRE/MG investe em treinamento dos funcionários
68. Você tem liberdade de mudar atividade por conta própria
69. Você é criticado ao tentar inovar
70. Seu grupo de trabalho é claro quanto a maneira de comportamento que esperam de você
71. Você fica descrente com mudanças por causa de experiências mal sucedidas
72. Você acha que mudanças são desgastantes
73. Quando uma mudança é implementada você acha que é para melhorar

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

**Carta de solicitação para que seja aplicado questionário aos funcionários da instituição pesquisada.**



### **Carta de Solicitação para aplicação do questionário**

Assunto: Dissertação de Mestrado

Prezado (a) Senhor (a),

A Faculdade Novos Horizontes vem colaborando com pesquisas para a melhoria de práticas na Administração em empresa privadas e públicas. Seu programa de Mestrado em Administração é recomendado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) possui grupos de pesquisas CNPq. O corpo docente é composto por profissionais com Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, além de especialistas nos estudos e pesquisas científicas em Administração.

A aluna Edilene A. F. Dolisse está desenvolvendo sua Dissertação de Mestrado com o objetivo de conhecer as reações dos funcionários desta instituição a respeito das mudanças que vêm sendo implementadas nos últimos anos.

Com esse trabalho espera-se que o resultado possa contribuir para um conhecimento ainda maior das variáveis que envolvem um processo de mudança e assim colaborar para a sua eficácia na implementação.

Uma cópia da Dissertação será depositada na Instituição para que os interessados possam conhecer o resultado desta pesquisa.

Solicitamos a sua preciosa colaboração para aplicação dos questionários numa amostra de 1% por cento dos funcionários de cada setor do Tribunal Regional Eleitoral. Os respondentes poderão ser indicados pela chefia imediata, tão logo a pesquisa de campo seja autorizada. Os trabalhos terão a duração de 20 minutos e será executado em dia e horário convenientes para os setores para que atividades não sejam prejudicadas.

Certos de que podemos contar com o seu habitual empenho, desde já agradecemos.

Atenciosamente.

Faculdade Novos Horizontes

## Questionário



### Informações Preliminares sobre o questionário

Para alcançar o objetivo deste trabalho, que é analisar a reação dos funcionários do TRE/MG diante das mudanças implementadas, foi necessário elaborar o questionário com duas partes: informações pessoais e informações sobre mudanças, além de outras seções. As perguntas aqui dispostas foram rigorosamente planejadas para que você não seja necessário mais que 20 minutos para respondê-las.

Por gentileza, assegure que não há nenhuma resposta em branco, isso poderá atrapalhar o tratamento dos dados. Em pesquisas científicas a dedicação é intensa e a “não resposta” pode frustrar todo o esforço que foi despendido.

Importante que sua resposta retrate com fidelidade sua percepção, seus sentimentos, atitudes e reações sobre o processo de mudança organizacional do TRE/MG. Por esse motivo, por gentileza, é essencial que as respostas sejam fornecidas exclusivamente por você sem nenhuma interferência.

Ressaltamos que sua identificação será preservada. Em nenhuma hipótese o respondente deste questionário será revelado. Não escreva seu nome no questionário.

E o mais importante, você está colaborando para uma pesquisa científica com o propósito de melhorar o seu ambiente de trabalho. Seu esforço ajudará no sucesso deste trabalho.

### Dados pessoais

1. Idade
1.1 ( ) até 25 anos
1.2 ( ) de 26 a 30
1.3 ( ) de 31 a 35
1.4 ( ) de 36 a 40
1.5 ( ) de 41 a 45
1.6 ( ) acima de 46
3. Estado Civil
3.1 ( ) casado (a) / união estável
3.2 ( ) solteiro (a)
3.3 ( ) separado (a) / divorciado (a)
3.4 ( ) viúvo (a)
3.5 ( ) outros

2. Sexo
2.1 ( ) masculino
2.2 ( ) feminino
4. Número de filhos que vivem com você
4.1 ( ) nenhum
4.2 ( ) 1 a 3
4.3 ( ) 4 a 6
4.4 ( ) acima de 6

5. Média de seu rendimento familiar bruto
5.1 ( ) até 1.500
5.2 ( ) de 1.501 a 3.000
5.3 ( ) de 3.001 a 4.500
5.4 ( ) de 4.501 a 6.000
5.5 ( ) de 6.001 a 8.000
5.6 ( ) de 8.001 a 10.000
5.7 ( ) acima de 10.001 reais

7. Tempo de serviço na Organização
7.1 ( ) até 5 anos
7.2 ( ) de 6 a 10 anos
7.3 ( ) de 11 a 15 anos
7.4 ( ) de 16 a 20 anos
7.5 ( ) mais de 21 anos

8. Local de trabalho
8.1 ( ) Administração
8.2 ( ) Diretoria Geral
8.3 ( ) Corregedoria
8.4 ( ) Recursos Humanos
8.5 ( ) Informática
8.6 ( ) Judiciária

10. Tempo de trabalho no cargo atual
10.2 ( ) de 1 a 2 anos
10.3 ( ) de 2 a 3 anos
10.4 ( ) de 3 a 5 anos
10.5 ( ) de 5 a 10 anos
10.6 ( ) acima de 10 anos

12. Você tem outro emprego ou atividade remunerada?
12.1 ( ) sim
12.2 ( ) não

14. Com que frequência você convive socialmente (fora do trabalho) com seus colegas da organização?
14.1 ( ) sempre
14.2 ( ) às vezes
14.3 ( ) raramente
14.4 ( ) nunca

6. Nível educacional:
6.1 ( ) 2º grau
6.2 ( ) superior incompleto
6.3 ( ) superior completo
6.4 ( ) especialização
6.5 ( ) mestrado
6.6 ( ) doutorado


9. Você exerce função gratificada ou cargo comissionado?
9.1 ( ) sim
9.2 ( ) não

11. Em média quantas horas você trabalha por dia?
11.2 ( ) de 6
11.3 ( ) de 6 a 10 horas
11.4 ( ) acima de 10 horas

13. Se afirmativa questão 13, qual é a importância da outra remuneração na sua renda pessoal ou familiar?
13.1 ( ) muito importante
13.2 ( ) importante
13.3 ( ) pouco importante
13.4 ( ) não é importante

16. Com que frequência você vem pensando em se desligar do setor atual em que trabalha ou da organização?
16.1 ( ) sempre
16.2 ( ) às vezes
16.3 ( ) raramente
16.4 ( ) nunca

Na sua percepção qual a principal mudança no TRE ocorrida no período de 2005 a 2009?

---



---



---

Leia atentamente o conteúdo das afirmações.

Depois, pense na mudança que você apontou como a principal para responder as questões seguintes.

Responda-as marcando um X em apenas uma das alternativas de acordo com a escala à direita:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo totalmente
17. Mudanças que ocorrem no TRE/MG são divulgadas na Intranet					
18. O TREMG forneceu informações a respeito de mudanças por meio de cartas, memorandos, folhetos boletins e/ou relatórios em geral.					
19. As informações a respeito de mudanças, quando transmitidas pela Intranet ou por documentos institucionais, são suficientes para esclarecer as dúvidas sobre mudança					
20. Acontecem reuniões ou palestras com informações sobre as mudanças					
21. Você fica sabendo sobre mudanças lendo alguma lei sobre as alterações					
22. As informações sobre mudanças são fornecidas por colegas					
23. As informações transmitidas por colegas são suficientes					
24. Dentre as informações dos colegas, não há ambigüidade ou confusão					
25. As informações recebidas pelos colegas são verdadeiras					
26. Ao receber as informações, você sente necessidade de aprofundar na análise da mesma					
27. Ao saber de mudanças, você busca mais informações para decidir como se comportar					
28. Ao saber de mudança, você se sentiu indeciso quanto ao seu impacto na organização					
29. Inicialmente você aceita mudanças e busca mais informações					
30. Você não se incomoda com a proposta e não sente necessidade de maiores informações					
31. Ao saber sobre mudanças você deseja evitá-las					
32. Ao saber sobre mudanças você costuma agir como se nada estivesse acontecendo					
33. Se você não concordar com a mudança, busca maiores informações					
34. Você colabora com as mudanças com sugestões					
35. Você divulga os benefícios da mudança					
36. Você presenciou mudanças benéficas					
37. Você não consegue concluir se aconteceram mudanças benéficas					
38. Às vezes você apóia a mudança, outras não					
39. Você costuma considerar alguns aspectos aceitáveis e outros não na mudança					
40. Você realiza suas tarefas independente do benefício das mudanças					
41. Você considerava como sendo seus os problemas das mudanças					
42. Você evitou debater os problemas da mudança porque existiam outros assuntos mais importantes					
43. Você não procurou adquirir novas habilidades ou especializações em função das mudanças					
44. Você sentiu dificuldades em aprender os novos métodos exigidos com as mudanças					

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo totalmente
45. Com as mudanças a velocidade do seu trabalho diminuiu					
46. Depois de ocorrerem mudanças, você pensa em outro trabalho					
47. Depois da mudança, você costuma faltar mais no seu setor					
48. Você pensa em sair do seu setor depois da mudança					
49. Você teve receio de não aprender a tempo as novas técnicas exigidas com as mudanças					
50. Você acreditava que com as mudanças, as condições do trabalho (físicas, ambiente, localização, movimentação, horas de trabalho) se tornariam menos agradáveis					
51. Para você mudanças tornam seu trabalho mais difícil					
52. Para você as mudanças tornam seu trabalho menos interessante					
53. Você gostaria de se afastar das pessoas que trabalha					
54. Você tem receio que, com mudanças, as pessoas de que gosta poderia se afastar do setor ou da organização					
55. Você tem receio de que, com as mudanças, fosse seja transferido para um setor com pessoas que não gosta ou que não gostam de você					
56. Você acha que, com as mudanças, aumentou seu ritmo de trabalho					
57. Você procurou manter as atividades acreditando que assim era melhor					
58. Você não achava que a maneira de realização das atividades proposta pela mudança seria melhor					
59. Você considerava desnecessárias mudanças					
60. Você acredita que os especialistas externos sabiam o que era o melhor para a organização, mais que aqueles que trabalhavam no TRE/MG					
61. Você acha que mudanças são para satisfazer interesses políticos					
62. Você sente inseguro com mudanças por causa da remuneração					
63. Você acredita que mudanças você trabalha mais					
64. Você acha que mudanças geram instabilidades nas funções comissionadas					
65. Você ficou receoso quanto ao futuro do TRE/MG com as mudanças					
66. Você recebe orientações sobre os novos procedimentos com as mudanças					
67. O TRE/MG investe em treinamento dos funcionários					
68. Você tem liberdade de mudar atividade por conta própria					
69. Você é criticado ao tentar inovar					
70. Seu grupo de trabalho é claro quanto a maneira de comportamento que esperam de você					
71. Você fica descrente com mudanças por causa de experiências mal sucedidas					
72. Você acha que mudanças são desgastantes					
73. Quando uma mudança é implementada você acha que é para melhorar					

Comentários, sugestões e observações

Caro servidor,

Agradecemos sua colaboração. Sua contribuição foi importante para o sucesso da pesquisa.

Qualquer dúvida entre em contato com Edilene Dolisse, tel 91074241 email dolisse@uol.com.br

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

Entrevista para compreensão da mudança e do processo organizacional de mudança no TRE/MG.

<b>Data da entrevista:</b> _____
----------------------------------

### Dados pessoais:

Formação profissional:
Tempo na organização:
Cargo atual tempo no cargo atual:
Setor de trabalho:
Horário de trabalho (manhã e/ou tarde):

1. Quais as mudanças organizacionais, reestruturações, modernizações foram ou estão sendo implementadas?
2. Como as mudanças alteram sua vida profissional?
3. Quais foram os fatores positivos da mudança?
4. Quais foram os fatores negativos da mudança?
5. Por quais meios de comunicação, formais e informais você teve informações iniciais sobre a mudança?
6. Como você avalia essas informações em relação à riqueza, confiabilidade e ambigüidade?
7. Quais foram as suas atitudes após esse contato inicial com a mudança?
8. Você achou que eram necessárias informações adicionais para que pudesse avaliar melhor a proposta? Se sim, quais fontes você buscou?
9. Até que ponto essas informações adicionais mudaram suas atitudes em relação à mudança?
10. Qual foi seu comportamento ao obter informações sobre a mudança?
11. Que tipo de sentimento (insegurança, medos, ameaças, dificuldades, incredibilidade, indiferença) você sentiu ou ainda sente em relação à mudança?
12. De que forma a evolução do processo foi divulgado para os funcionários?
13. A mudança enfrentou conflitos de ordem pessoal, profissional, política ou organizacional?
14. De que maneira a diferença de salários entre chefes, analistas, técnicos, funcionários no início de carreira e no final de carreira influencia o processo de mudança?

15. Como é feita fiscalização do desempenho dos envolvidos no processo?

16. Quais foram as experiências anteriores de mudança na organização?

## **APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) servidor(a),

Com a proposta de conhecer as mudanças implementadas e as percepções dos funcionários frente às mesmas, estamos desenvolvendo uma Dissertação de Mestrado em Administração pela Faculdade Novos Horizontes.

Espera-se que o resultado desta pesquisa acadêmica possa contribuir para tornar as iniciativas de mudança ainda mais eficazes na organização. Nesse sentido, solicitamos a sua cooperação para o alcance desse objetivo respondendo ao questionário que se segue.

Garantimos que os dados serão exclusivamente utilizados neste trabalho. A segurança e sigilo das informações fornecidas serão resguardados. Elas serão registradas em computador por um computador externo a instituição e analisadas em termos globais, não sendo possível nenhuma identificação dos respondentes.

Os dados obtidos comporão uma base de informações para uso acadêmico e poderão, eventualmente, dar suporte à definição de diretrizes institucionais futuras. Esse banco de dados poderá ser útil na implementação de ações e no incremento dos padrões de eficácia da Instituição.

Uma cópia da dissertação estará à disposição da Organização para os interessados em conhecer o resultado desse trabalho.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Respeitosamente

Edilene Almeida Ferreira Dolisse  
Pesquisadora

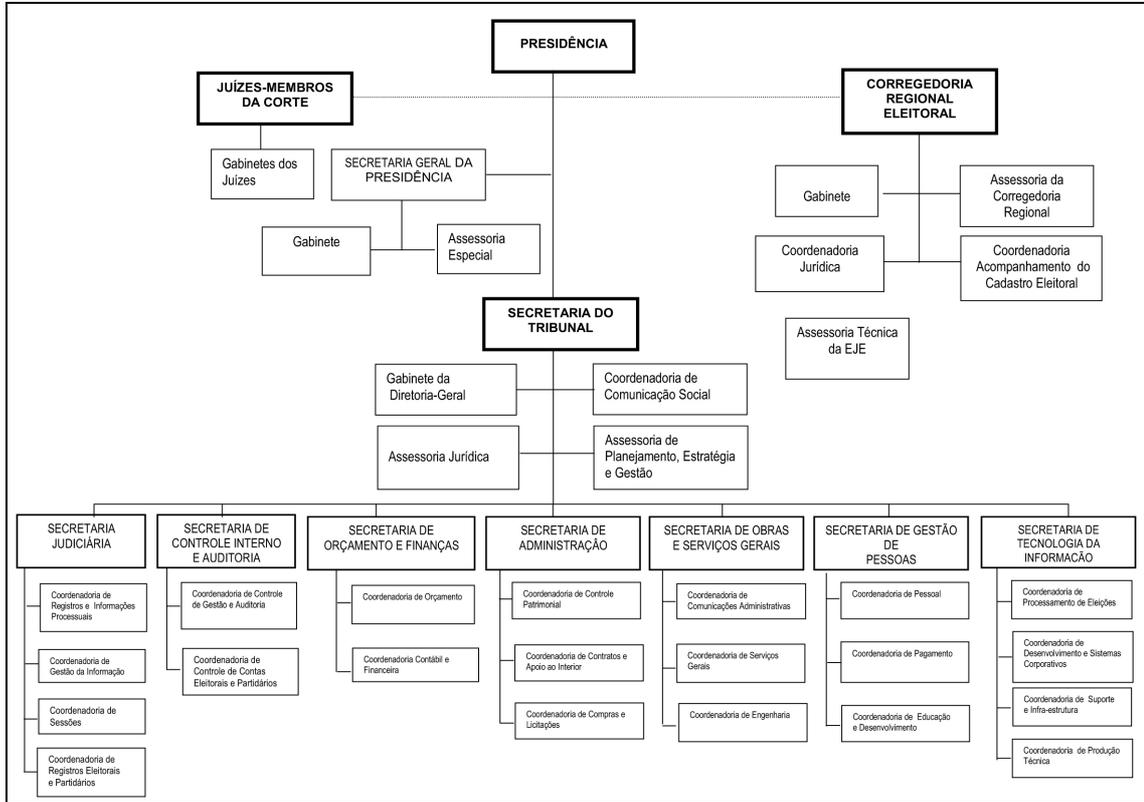
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera L. Cançado  
Orientadora

Faculdade Novos Horizontes

Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração

ANEXOS

ORGANOGRAMA DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS



FONTE: TRE, 2009<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Disponível em <http://intranet.tre-mg.gov.br/>. Acesso: 10 de jan. 2009