

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Regina Aparecida da Silva

**COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA:  
estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores  
técnico-administrativos do Cefet-MG**

Belo Horizonte  
2017

**Regina Aparecida da Silva**

**COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA:**  
estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores  
técnico-administrativos do Cefet-MG

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro  
Universitário Unihorizontes, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

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

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2017

SILVA, Regina Aparecida da.

Cooperação e resistência à mudança: estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores técnicos administrativos do CEFET/MG. Belo Horizonte: FNH, 2017. 119p.

S586c

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Unihorizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Administração pública – gestão de pessoas – resistência a mudanças 2. Mudança Organizacional I. Regina Aparecida da Silva II. Centro Universitário Unihorizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **REGINA APARECIDA DA SILVA**

Matrícula: 770714

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

TÍTULO: **COOPERAÇÃO E RESISTENCIA À MUDANÇA: Estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidos Técnico-Administrativos do Cefet-MG.**

DATA: 15/02/2017

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Honorio  
Centro Universitário Unihorizontes

---

Profª Drª Renata Simões Guimarães Borges  
UFMG

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão de português da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizonte, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, de autoria de REGINA APARECIDA DA SILVA; área de concentração: Organização e Estratégia; linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações, sob a orientação do Profº. Dr. Antonio Luiz Marques, intitulada COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA À MUDANÇA: estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores técnico-administrativos do Cefet-MG.

Dados da revisão:

- Ortografia
- Gramática
- Redação

Belo Horizonte, 03 de março de 2017.



Profª. Débora dos Passos Laia

Dedico este trabalho aos meus pais, Geralda e Arlindo, que mediante seus exemplos ensinaram-me a viver, mas especialmente a minha mãe, Geralda, eterna fonte de inspiração pelo exemplo de trabalho, fé, dedicação e amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

A produção deste estudo é fruto da contribuição de várias pessoas que estiveram ao meu lado no decorrer desta trajetória.

Inicialmente, agradeço a Deus por tudo em minha vida, sobretudo pela existência, inteligência, proteção, força, saúde, ânimo, perseverança e coragem para a concretização desta dissertação.

Aos meus pais e aos meus irmãos, fonte de sustentação emocional, pela motivação, orgulho e alegria com que sempre reagiram às minhas conquistas.

Ao meu noivo Juan, pelo amor, paciência, apoio, parceria e compreensão nos momentos estressantes e de inquietação.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, um eterno agradecimento pelas orientações, paciência, atenção, conselhos e motivações. Por seu profissionalismo brilhante e pela sua competência.

Não posso deixar de ressaltar o apoio da Professora Kelly de Moraes que possibilitou o tratamento estatístico dos dados coletados com o rigor necessário.

A todo o corpo docente do Centro Universitário Unihorizontes que participou da minha formação, especialmente ao Professor Luciano Zille Pereira, pelos ensinamentos dados ao longo da disciplina de Seminário ao trazer ricas contribuições para a realização desta pesquisa.

Aos demais funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, pela atenção, dedicação, presteza e profissionalismo com que sempre me atenderam, especialmente à Wânia, da Secretaria.

Aos amigos e colegas do mestrado, pelas discussões acadêmicas, pela parceria e apoio, por dividirem comigo as experiências e as dificuldades nesta jornada tão rica, e que certamente contribuíram para adquirirmos forças ao longo do mestrado.

Agradeço especialmente, ainda, à minha amiga mestranda Natália Xavier Bueno pelo companheirismo, pela paciência, enfim por estar ao meu lado pronta para me ajudar todas as vezes que precisei.

Ao Cefet-MG, pela oportunidade e pelo incentivo à qualificação acadêmica. Agradeço ainda aos colegas da Instituição que dispuseram do seu tempo para participarem das entrevistas e questionários com importantes contribuições para a realização desta pesquisa. Em especial, aos colegas da Divisão de Patrimônio, pelo suporte durante todo o curso.

Agradeço à Professora Débora dos Passos Laia, pelo compromisso, pontualidade empenho e carinho na realização da revisão ortográfica e gramatical desta dissertação.

Aos meus amigos e as minhas amigas, pela amizade e compreensão mesmo diante de minha ausência.

A todas as demais pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para que este sonho se concretizasse. Muito obrigada!



*Não é o mais forte que sobrevive. Nem o mais inteligente. Mas o que melhor se adapta às mudanças.*

Charles Darwin

## RESUMO

O Estado, ao passar por reformas no intuito de torná-lo mais eficiente para prestar um serviço de qualidade aos cidadãos, justifica a premência da ocorrência de uma mudança organizacional. A mudança é um processo em que há um interesse de forças conflitantes, sejam a favor ou contra. A resistência é tida como uma reação natural e normal à mudança (CONNER, 1995; MOTTA, 2001), pois ela envolve repetidamente ir do conhecido ao desconhecido. Dessa forma, a resistência irá se constituir de qualquer comportamento que objetiva a manutenção do *status quo* em resposta a uma pressão para mudá-lo (MARQUES *et al.*, 2014). O presente estudo tem como objetivo identificar e descrever mudanças na gestão de pessoas aplicada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e a reação dos servidores às mudanças decorrentes da implantação do ponto eletrônico. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, na medida em que utiliza as abordagens quantitativa e qualitativa, por meio de estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de questionário respondido por uma amostra de 176 indivíduos de um universo de 355 e de entrevistas realizadas com 23 indivíduos, sendo 10 com cargos de chefia e 13 sem cargos de chefia, número obtido pela saturação de dados. Os dados foram analisados por meio de estatística (descritiva e de regressão logística binária) e de análise de conteúdo. Os dados qualitativos confirmaram os dados estatísticos. Tais dados revelaram que, em média, os servidores técnico-administrativos do Cefet-MG não aceitam e não cooperam com a implantação do ponto eletrônico, desta forma, avaliam a mudança como uma ameaça e um elemento dificultador para a dinâmica da organização. O construto cooperação e resistência é composto por uma variável dependente (aceitação e cooperação) e por cinco independentes (indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança). Das cinco variáveis independentes métricas utilizadas para estimação do modelo, apenas uma se mostrou significativa: experiência anterior com mudança. Esse dado indica que tal dimensão é elemento significativo para prever a manifestação de cooperação entre os indivíduos. A pesquisa contribui para enriquecer os conhecimentos existentes sobre o assunto e por estimular a realização de estudos futuros. Contribui, ainda, para que a Instituição possa repensar melhor os processos de mudança organizacional e, em decorrência disso, a sociedade irá receber um serviço de maior qualidade, haja vista que a organização objeto de estudo ser uma instituição pública.

**Palavras-chave:** Reforma do Estado. Administração Pública. Gestão de Pessoas no Serviço Público. Mudança Organizacional. Resistência à Mudança.

## ABSTRACT

The State, while going through changes so as to make it more efficient, justifies the urgency of an organizational change. The change is a process in which there is an interest in conflicting forces, either for or against. The resistance is due to a natural and normal reaction to change (CONNER, 1995; MOTTA, 2001), because it involves going back and forth from known to unknown. This way, the resistance will consist in any behaviour which objectifies the maintenance of the status quo in response to pressure to change it (MARQUES ET AL., 2014). The study aims identify and describe changes in people management applied in “Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais” (CEFET-MG), and the reaction of the servers to the changes due to the electronic clock. This research is characterized as descriptive, as far as quantitative and qualitative approaches go, by means of a case study. The data was collected through a questionnaire answered by 176 individuals among 355 and interviews with 23 individuals in which 10 are CEOs and 13 are not (numbers got from the saturation of data). The data was analyzed with statistics (descriptive and binary logistic regression) and content analysis. The qualitative data confirmed the statistics. These data revealed that, on average, Cefet-MG's technical-administrative servers do not accept and do not cooperate with the electronic clock, thus they consider the change as a threat and a difficult element for the dynamics of the organization. The cooperation and resistance construct is composed of a dependent variable (acceptance and cooperation) and five independent ones (indecision and inconclusiveness, threat to social interaction, perceived consistency, group resistance and previous experience with change). Of the five independent metric variables used to estimate the model, only one was significant: previous experience with change. This data indicates that this dimension is a significant element to predict the manifestation of cooperation among individuals. The research contributes to the enriching of the existing knowledge in the matter and it stimulates future studies. It also helps the institution rethink better the changing process of the organization and, due to this, the society with receive better service, since the organization used in the study is a public institution.

**Keywords:** State Reform. Public Administration. People Management in the Public Service. Organizational Change. Resistance to Change.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo proposto de medida de resistência à mudança .....	37
Figura 2 – Visão geral do Campus I do Cefet-MG .....	61
Figura 3 – Prédio administrativo do Campus I do Cefet-MG .....	64
Figura 4 – Organograma do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais (CEFET-MG).....	118
Figura 5 – Organograma da Diretoria de Planejamento e Gestão (CEFET-MG)....	119
Gráfico 1 – Casos biométricos no mundo em implantação .....	40
Quadro 1 – Conceitos de Mudança Organizacional .....	32
Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos .....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos .....	68
Tabela 2 – Distribuição dos respondentes segundo dados ocupacionais .....	69
Tabela 3 – Distribuição dos respondentes segundo hábitos de vida e de saúde .....	70
Tabela 4 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência .....	71
Tabela 5 – Modelo de regressão logística – aceitação e cooperação versus demais variáveis do construto cooperação/resistência .....	90
Tabela 6 – Avaliação da aderência do modelo de regressão logística	
Teste Omnibus e teste de Hosmer e Lemeshow .....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	Problematização.....	18
1.2	Objetivos da pesquisa.....	21
1.2.1	Objetivo geral .....	21
1.2.2	Objetivos específicos .....	21
1.3	Justificativa.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1	A Administração Pública .....	24
2.2	Reforma da Administração Pública Brasileira.....	25
2.3	Gestão de Recursos Humanos no Setor Público .....	28
2.4	Mudança organizacional .....	31
2.4.1	Resistência à mudança .....	33
2.4.2	Modelo de medida de resistência à mudança.....	36
2.4.2.1	Decisão prévia .....	37
2.4.2.2	Convívio social .....	38
2.4.2.3	Pressão do grupo.....	38
2.4.2.4	Consistência organizacional .....	39
2.4.2.5	Experiência anterior .....	39
2.5	Ponto biométrico no serviço público .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	42
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins .....	44
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios .....	45
3.4	Unidade de análise, população, amostra e sujeitos de pesquisa .....	45
3.5	Técnicas de coleta de dados .....	47
3.5.1	Etapa quantitativa - questionários.....	47
3.5.2	Etapa qualitativa - entrevistas .....	49
3.6	Técnicas de análise de dados .....	50
3.6.1	Etapa quantitativa .....	51
3.6.2	Etapa qualitativa.....	53
<b>4</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
5.1	Análise de dados.....	66
5.2	Apresentação e análise dos resultados .....	66
5.2.1	Dados sociodemográficos, ocupacionais e hábitos de vida e de saúde .....	67
5.2.2	Análise da cooperação e da resistência .....	70
5.2.2.1	Aceitação e cooperação.....	71
5.2.2.2	Indecisão e inconclusão .....	76
5.2.2.3	Ameaça ao convívio social .....	78
5.2.2.4	Consistência percebida .....	80
5.2.2.5	Resistência do grupo .....	82
5.2.2.6	Experiência anterior com mudança .....	84

5.2.2.7	Relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência.....	88
6	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
6.1	Contribuições da pesquisa.....	96
6.2	Limitações da pesquisa .....	97
6.3	Sugestões para trabalhos futuros .....	97
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1990, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país. O objetivo era buscar a reforma do Estado e construir um modelo de gestão pública, por meio da administração gerencial, capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 2012).

O governo brasileiro, na qualidade de país parceiro da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), começou a repensar o papel do Estado e o modo de prestação de serviços, pois essa Organização recebia numerosas críticas com relação à sua falta de eficiência e de confiança nas instituições do Estado (OCDE, 2001).

Para enfrentar essa falta de eficiência houve a necessidade de se pensar em uma nova forma de fazer a gestão de pessoas no serviço público mediante a introdução de reformas. Por sua vez, o significado de reforma é um conceito próximo de mudança, pois hoje o aperfeiçoamento desempenha um papel primordial para o crescimento econômico (YONAMINI; GONÇALVES, 2010).

As mudanças ocorridas na sociedade podem estar associadas ao desenvolvimento tecnológico. A disseminação dessas transformações por todos os setores da sociedade resultou em consequências no desenvolvimento social e econômico. Dessa forma, a capacidade de conceber e assimilar inovações torna-se um fator preponderante para uma nação tornar-se competitiva nesse mundo globalizado. Essa capacidade competitiva poderá se dar por meio de investimentos em áreas estratégicas como pesquisa, educação e desenvolvimento tecnológico, bem como em assumir uma concepção renovada e revitalizada da gestão do setor público (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Frente ao processo de mudança e de melhoria contínua, os imperativos de ajuste fiscal e os ajustes econômicos se fizeram importantes e exigiram uma



reestruturação, principalmente no setor público, e a Gestão de Recursos Humanos (GRH), um dos mais importantes instrumentos da administração estratégica no âmbito público, converteu-se em um dos mais relevantes pontos da reforma no serviço público. Esse imperativo teve também por objetivo alterar o perfil da força de trabalho na Administração Pública Federal, em direção a um perfil mais condizente com os novos papéis do Estado na esfera federal (OCDE, 2001).

Segundo Wood Jr. (2000), a mudança organizacional deve ser vista como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. A mudança no ambiente organizacional inclui alterações essenciais no comportamento humano, nos valores em resposta às modificações, nos padrões de trabalho ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Segundo Marques, Nascimento e Albuquerque (2010) o Estado tem exigido profissionais mais flexíveis e novos modelos de gestão, em virtude das mudanças sofridas relativas à administração gerencial, para atender às necessidades dos cidadãos. Portanto, as carreiras no setor público devem absorver essas transformações e devem permitir que esses funcionários se desenvolvam e tenham condições de atender às necessidades dos cidadãos. Mas, conforme Marques, Borges e Reis (2013), essas modificações causam incertezas e turbulências no ambiente organizacional.

Diante dessas circunstâncias, a resistência à mudança pode ocorrer em processos de transformações, pois os indivíduos têm que sair de uma situação conhecida para uma situação desconhecida, tirando-os da zona de conforto habitual e estimulando uma força contrária no sentido de se manter o *status quo*, ou seja, situação atual (MARQUES *et al.*, 2014). Um dos fatores essenciais para entender as causas da satisfação ou da insatisfação do trabalhador após um processo de mudança organizacional é identificar as reações do indivíduo a essas modificações (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Nesse contexto, o setor público vem mudando para melhorar seu desempenho e efetividade no uso dos recursos a fim de aperfeiçoar a prestação de serviço ao cidadão. Quando ocorre um processo de mudança organizacional, as reações dos

indivíduos envolvidos nessas transformações podem ocorrer de formas extremas, que no caso seria da cooperação total até a resistência ativa (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

### **1.1 Problematização**

A partir de 1995, com o desenvolvimento da Reforma Administrativa do Estado brasileiro ocorrem novas configurações em sua estrutura. Segundo OCDE (2001), a implantação da Reforma Administrativa se constituiu em medidas de contenção dos gastos públicos, pois a eficiência econômica foi um dos critérios mais importantes de reforma, como também a redução dos efetivos das administrações públicas, além de esforços para conceder maior flexibilidade e liberdade na Gestão de Recursos Humanos adotando a ideia de descentralização e de delegação, insistindo nas *performances* e na ética da função pública para que os governos se transformem em empregadores modelos.

Diante desse contexto, as mudanças na área pública acabaram se tornando, mesmo que de forma gradativa, uma constante, principalmente por causa da necessidade de aplicar de forma eficiente os recursos disponíveis com o intuito de trazer qualidade nos serviços prestados à população e satisfação ao cidadão (OSBORNE; GAEBLER, 1995; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Dessa forma, no setor público a gestão do emprego e das pessoas enfrenta grandes mudanças necessárias para que essas instituições sejam capazes de lograrem êxito frente ao ambiente social atual, de forte demanda (MARQUES; NASCIMENTO; ALBUQUERQUE, 2010). Portanto, a gestão pública não está isenta de pressão por mudança para que ela consiga alcançar maior eficiência, implicando mudanças organizacionais que concedam agilidade e implantação de novas estratégias (CHAVES; MARQUES, 2006).

Entender o contexto de mudanças é primordial para compreender a necessidade de novas práticas de gestão, em especial da gestão de pessoas (MARQUES *et. al.*, 2010). Mudanças nas organizações acarretam necessariamente alterações no perfil do capital humano visando melhorar o desempenho e a produtividade

organizacional. Mudar pessoas no contexto organizacional resulta em conseguir alterar a forma como os funcionários trabalham e interagem, e inserir novas formas de comportamento em indivíduos e equipes de trabalho. Todavia, nem sempre as mudanças são aceitas, porque a capacidade de mudar é instigada pela resistência dos empregados. Nesse sentido, qualquer iniciativa de mudança tem grande potencial para falhar se os empregados não estiverem abertos a ela ou se eles não considerarem que esta será bem-sucedida (MARQUES, BORGES, REIS, 2013).

A introdução da mudança organizacional propicia à instituição a possibilidade de se transformar em uma organização melhor, o que a levará a aperfeiçoar o controle de custos, o redimensionamento de pessoal e a qualidade e a eficiência no atendimento ao cliente. A administração da mudança organizacional conduz a um processo mais complexo, tendo em vista a grande mobilização das pessoas, podendo acarretar em enorme potencial de resistência nas pessoas envolvidas se o processo for malconduzido (CHAVES; MARQUES, 2006).

Um dos grandes desafios das reformas do serviço público é alinhar a Gestão dos Recursos Humanos com prioridades tais como orientação para resultados, melhor prestação de serviços e aumento da capacidade de inovação sem minar os valores essenciais existentes das instituições que se propõem a fazer a reforma (OCDE, 2001).

No período de 11/04/2011 a 18/04/2011, a até então Controladoria Geral da União (CGU - atualmente Ministério da Transparência) entregou os trabalhos de campo conclusivos que foram realizados no Cefet-MG apresentando os resultados dos exames realizados sobre o processo anual de contas apresentado pelo Cefet-MG. Um dos tópicos mencionado pela CGU a ser sanado foi o item 4.6 que diz respeito à Avaliação da Gestão de Recursos Humanos. Nesse tópico, os exames de auditoria relativos à folha de pagamentos revelaram falhas quanto à legalidade dos pagamentos efetivados aos servidores, e dentre elas a falta de controle acerca do cumprimento da jornada de trabalho de quarenta horas semanais pelos servidores do Cefet-MG.

Para atender à auditoria da CGU, o Conselho Diretor do Cefet-MG abriu um processo solicitando a regulamentação da jornada de trabalho dos servidores da Instituição no intuito de se fazer cumprir a determinação da CGU no sentido de efetuar controle, preferencialmente utilizando o ponto eletrônico biométrico, acerca do cumprimento da jornada de trabalho em observância aos princípios da moralidade e da eficiência inscritos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Uma das reações diante da mudança organizacional é a resistência à mudança. Quando os atores organizacionais sentem qualquer transformação de forma ameaçadora, eles podem comprometer os esforços de mudança da gestão organizacional ao adotarem comportamentos de resistência ou indiferença às mudanças propostas (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Assim, torna-se importante compreender os fatores que causam as possíveis reações dos indivíduos frente à mudança organizacional. Dentre as reações possíveis diante da mudança organizacional, a resistência à mudança é a mais problemática, pois é resultado de um comportamento que objetiva a manutenção do *status quo* (condição atual) em resposta a uma pressão para modificá-lo (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Esta pesquisa utilizou o modelo de medida de resistência à mudança baseado no modelo teórico processual de resistência individual à mudança de Marques, Borges e Moraes (2011). Este modelo contempla os seguintes indicadores: decisão prévia, convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional e finalmente experiência anterior.

Diante deste contexto, tem-se o problema de pesquisa que norteia os trabalhos deste estudo que consiste em entender: Qual é a percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus I em relação à implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, formularam-se o objetivo geral e os objetivos específicos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo da pesquisa é descrever e analisar as mudanças na gestão de pessoas aplicada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e a reação dos servidores às mudanças decorrentes da implantação do ponto eletrônico.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar as mudanças na política de gestão de pessoas do Cefet-MG, no contexto da reforma gerencialista na administração do setor público federal brasileiro;
- b) Identificar até que ponto os servidores do Cefet-MG do Campus I aceitam ou rejeitam as inovações em relação à implantação do ponto eletrônico;
- c) Descrever as variáveis do modelo de análise (Modelo de Medida de Resistência à mudança) que mais contribuem para a cooperação ou rejeição da implantação do ponto eletrônico.

## **1.3 Justificativa**

Um fator atualmente muito discutido sobre as mudanças gerenciais no setor público é que vinham ocorrendo mudanças substanciais na forma de gerenciar pessoas com o intuito de alinhar os comportamentos, as habilidades e as atitudes dos servidores aos objetivos estratégicos de modernização do Estado (MARQUES; BORGES; REIS, 2013).

Incertezas são causadas no processo de mudança. Portanto, essas incertezas afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, por conseguinte

gerando resistência, sendo esta uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida nas organizações (FREIRES *et al.*, 2014).

Dessa forma, três argumentos justificam o desenvolvimento deste estudo: o acadêmico, o institucional e o social.

Tendo em vista que estudos anteriores concluíram que a mudança, especialmente a resistência à mudança, afeta negativamente as instituições e dada a importância de se compreender o impacto das mudanças na dinâmica das organizações (MARQUES *et al.*, 2014), esta pesquisa se justifica academicamente por incrementar os estudos sobre resistência à mudança e suas peculiaridades. Também poderá ampliar a exploração sobre esse tema, principalmente pelo fato de constituir em um importante campo de fonte para pesquisas.

Como o objeto de estudo é uma instituição pública educacional de âmbito federal, as justificativas institucionais e sociais se mesclam, pois, pensando que o Cefet-MG tem por finalidade “formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia” (CEFET-MG, 2011a, p. 17) a Instituição trabalha em prol da sociedade e, desta forma, uma justificativa se reflete na outra.

Sob a ótica institucional, a pesquisa se justifica pela capacidade de detecção de problemas (resistência à mudança por parte dos servidores) que poderá fornecer subsídios para que os gestores do Cefet-MG possam administrar melhor seus processos de mudança e conseguir maior adesão por parte dos servidores, acarretando assim em uma prestação de serviço de maior qualidade para os públicos interno e externo.

Ainda do ponto de vista institucional, esta pesquisa se justifica pelo fato de analisar e identificar até que ponto os servidores do Cefet-MG aceitam ou rejeitam as inovações em relação à implantação do ponto eletrônico, e isso poderá levar ao aperfeiçoamento das políticas na inovação de processos e gestão de pessoas, podendo, por conseguinte, alcançar melhores resultados da Instituição.

Finalmente, sob a perspectiva social, a justificativa é motivada pelo fato de que a pesquisa poderá propiciar um serviço de maior qualidade para seus públicos interno e externo oferecido pelo Cefet-MG. Ressalta-se que o público alvo dessa Instituição é justamente a sociedade de uma forma geral, pois o Cefet-MG atua na área da educação.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo é composto por esta Introdução que dispõe de uma contextualização do tema em questão, o problema que norteou o estudo, seus objetivos e sua justificativa. O segundo capítulo se refere à teoria que fundamentou este trabalho. O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados. O quarto capítulo contempla o local onde a pesquisa foi realizada. O quinto capítulo trata da análise e discussão dos dados e dos resultados alcançados. O sexto capítulo consiste nas conclusões sobre este estudo. Por fim, têm-se as referências utilizadas na sua elaboração, os apêndices e os anexos que a compõem.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico desenvolve-se com base, principalmente, nos temas Administração Pública, Reforma da Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos no Setor Público, Mudança Organizacional, Resistência à mudança, Modelo de Medida de Resistência à Mudança, Ponto Biométrico no Serviço Público.

### **2.1 A Administração Pública**

Inicialmente conceitua-se Administração Pública no sentido amplo, conforme Matias-Pereira (2010), que pode ser compreendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana. Este conjunto de ideias é que define a forma de dividir e realizar a autoridade política e de acolher aos interesses públicos. A Administração Pública é a aplicação meticulosa do Direito Público.

A Administração Pública pode ser entendida como a parte da Ciência da Administração que se reporta ao governo e abrange, primordialmente, o Poder Executivo que faz o trabalho do governo e aos Poderes Legislativo e Judiciário e as organizações públicas que são, em seu cerne, prestadoras de serviços (MARQUES, 2011; SANTOS, 2006).

Em sentido amplo, administrar é gerenciar interesses, conforme a lei, a moral e a finalidade dos bens que são entregues à guarda e conservação de outrem. Conforme Meirelles (1985), administração particular é realizada quando os bens administrados são individuais e se são coletivos, exerce-se a Administração Pública. Já o termo “gestão” também pode ser compreendido como sinônimo de administração, sendo que administrar é um processo intrincado com distintas definições (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

A Administração Pública pode também ser entendida como a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal,



conforme os regulamentos do direito e da moral, com o intuito do bem comum (AMATO, 1971).

Na opinião de Ferreira (1999), a gestão pública refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo e, portanto, será mandato de administração. Esse pensamento vincula-se à gestão de um determinado momento de mandato. Logo, a gestão tem iguais características da administração, todavia com validade por um determinado lapso de tempo, isto é, está também atrelada à lei ou à norma técnica e à política, em estipulado período de tempo. Conforme Meirelles (1985), a gestão pública é exercida através de atos. Definidos como ato de império, ato de gestão e ato de expediente.

Gestão é o ato de gerir, administrar. Administrar é governar, reger, ordenar os fatores de produção e controlar sua eficiência e produtividade para obter determinados frutos (FERREIRA, 1999). Então, naturalmente a gestão pública detém um encargo de despesa, de conservação e de aprimoramento dos bens, serviços e relevância para a coletividade. O propósito primordial da gestão pública é o bem comum da coletividade por ela administrada.

## **2.2 Reforma da Administração Pública Brasileira**

No Brasil houve uma evolução histórica na Administração Pública que passou por uma passagem de três modelos básicos: a gestão pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1997; ALENCAR; FONSECA, 2014).

O modelo patrimonialista foi trazido como herança da cultura portuguesa que teve sua origem na vinda da Coroa, na qual há uma cultura da apropriação do público pelo privado. Modelo este que é regido pela centralização, regulação, e marcado por um sistema de privilégios, paternalismo, nepotismo e favoritismo, sob o qual a Administração Pública perdurou durante três séculos e que, atualmente, se encontra presente nas práticas da gestão pública (FAORO, 1984; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013; AFONSO; TEXEIRA, 2014).

O modelo tradicional burocrático, proveniente da teoria da burocracia criada por Max Weber, primeiro teórico dessa abordagem, tinha uma análise voltada para a estrutura. Weber acreditava que esse modelo era a organização por excelência, que era ressaltado o controle, a administração das atividades, processos, normas e procedimentos. O objetivo do modelo burocrático era limitar o clientelismo e patrimonialismo e, nesse sentido, potencializar a eficiência organizacional. Esse modelo se mostrou como uma reação ao modelo patrimonialista, contrária ao nepotismo, subjetivismo e corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1998b; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013; AFONSO; TEXEIRA, 2014; PUHL; PROCÓPIO, 2014).

Para Weber (2004), a burocracia é o instrumento, por excelência, do modelo de dominação racional-legal. Weber propõe a expansão e a ampliação das burocracias em diversos setores da sociedade - como no partido, na indústria, no próprio Estado e no sindicato -, o aumento progressivo de tarefas da administração nos distintos setores da sociedade, a racionalização do processo produtivo, a divisão do trabalho, ao início de um orçamento estatal e a carência de administrá-lo. Somam-se também, dos transportes, das funções de administração das comunicações, e finalmente das tarefas político-sociais.

Conforme Weber (2004), a burocracia é o aparelho mais apropriado para uma sociedade e para o capitalismo ambientado aos fins dessa produção. Isso se dá em função da sua primazia técnica definida pela

precisão, rapidez, univocidade, conhecimento de documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançando o ótimo na administração rigorosamente burocrática exercida por funcionários individuais treinados. (WEBER, 2004, p. 212).

Um ponto que diferencia a organização burocrática dos demais sistemas sociais é a sua busca pela eficiência das ações, juntamente com a racionalização dos processos de trabalho. Para esse autor, a administração burocrática significa, essencialmente, o exercício da dominação baseado no saber. Essa é a particularidade que a torna principalmente racional, pois ela se funda em

conhecimento técnico que, por si só, é o bastante para assegurar uma posição de extraordinário poder para a burocracia (WEBER, 1999).

Porém, a organização burocrática está embasada em uma estrutura excessivamente rígida e, ademais, a provisão de incentivos e recompensas, como a remuneração fixa e a estabilidade, reforça o vínculo com os funcionários que resulta na fidelidade aos estatutos legais da administração pública e ao cargo. Dessa forma, a racionalidade hierárquica confere um caráter perene para a organização burocrática (BRANDÃO, 2015).

A Reforma do Estado iniciada em 1995 - uma tendência histórica após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso - adota o que foi chamado de paradigma gerencial contemporâneo, que se fundamentou em um modelo internacional denominado Nova Gestão Pública, cujo marco inicial se deu na Grã-Bretanha e que tem como princípio central a transferência de um paradigma burocrático de Administração Pública para um novo paradigma gerencial. Dentro desta concepção, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado surgiu para fomentar condições de reerguer a Administração Pública em bases racionais e modernas (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996, 2008; MARQUES, 2011; ALENCAR; FONSECA, 2014).

O modelo gerencialista prioriza o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais versátil que tende a se adaptar às mudanças sociais, políticas econômicas e culturais. Ele é muito usado no setor privado, com ênfase na eficiência econômica, direcionado para a redução de custos. Assim, esse modelo importado aparece como solução às ineficiências burocráticas. Todavia, preserva alguns princípios fundamentais da burocracia, como por exemplo, a presença formal de controle, a admissão conforme rigorosos critérios de meritocracia, estruturas formais de definição da remuneração, avaliação de desempenho e carreira. A grande diferença entre um modelo e outro é que no modelo gerencial é deslocada a ênfase dos procedimentos para o resultado, com o grande objetivo de atender às necessidades do cidadão (RAMOS, 1983; BRASIL, 1995; FLEURY, 1996; ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 1997, 2000; AFONSO; TEXEIRA, 2014;

JUNQUILHO, 2004; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013; PUHL; PROCÓPIO, 2014).

Nesse modelo gerencial, o cidadão é considerado como cliente e usuário dos serviços prestados pelas instituições públicas. É priorizada a horizontalização das estruturas; é fomentada a criatividade; há descentralizações das funções; o controle é alicerçado em resultados e há a busca pela definição clara de objetivos (BRESSER-PEREIRA, 1998a, 1998b, 2001, 2006; BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

### **2.3 Gestão de Recursos Humanos no Setor Público**

A sociedade vem reivindicando do poder público um desempenho progressivamente voltado para a conquista de resultados, tendo em vista haver uma crescente escassez de recursos em todas as esferas. Desta forma, além da eficiência, exige-se da eficácia e da efetividade da ação governamental com transparência e ética a obtenção da melhor relação custo-benefício (BRESSER-PEREIRA, 1996; OCDE, 2005; MARQUES *et al.*, 2010; MOURA; SOUZA, 2014).

Desse modo, os cidadãos têm ampliado o grau de exigência relacionado aos serviços públicos prestados pelos funcionários do Estado. Essa exigência atendida é um termômetro importante para avaliar se o órgão ou entidade da Administração Pública está desempenhando bem suas atividades. Para isso, impõe-se um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, acarretando o uso de novas tecnologias, principalmente o da modernização da estrutura normativa, da tecnologia da informação, organizacional e de pessoal (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010; MARQUES, 2011; MOURA; SOUZA, 2014).

Conforme Carvalho *et al.*, (2009), a Administração Pública brasileira tem se esforçado rumo à direção da profissionalização e modernização. A finalidade desse esforço é melhorar a gestão e, por conseguinte, prestar melhores serviços à sociedade. Nesse sentido, há um compromisso geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, nas esferas federal, estadual e municipal (CAMARGO *et al.*, 2014; MOURA; SOUZA, 2014).

Desde a Reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado, os preceitos para um serviço público profissional e competente são mais abrangentes do que aqueles clássicos, que seriam o ingresso por concurso e promoção pelo mérito. Para a obtenção de uma política de Recursos Humanos que dê suporte ao alto desempenho das instituições públicas, faz-se necessária uma capacitação continuada, uma política salarial com remunerações compatíveis às praticadas pelo mercado privado, abrangendo um corpo enxuto e qualificado de profissional e, finalmente, regras flexíveis (BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005; LONGO, 2007). Entretanto, as leis brasileiras revelam a carência de uma política de Recursos Humanos coerente com as demandas do aparelho do Estado. Assim, esse aspecto da Administração Pública é o mais suscetível aos efeitos de uma crise fiscal e de uma política de ajuste (BRASIL, 1995).

Na maioria das organizações públicas brasileiras, as áreas que tomam conta da gestão de pessoal ainda se concentram principalmente nas atividades relacionadas aos benefícios da aposentadoria e afins, à folha de pagamento, à proposição de leis, regulamentos e regras, além de gerar algumas ações emergenciais e pontuais de capacitação e treinamento. Observa-se, então, uma forma de atuação das áreas normalmente reativas respondendo apenas quando acionadas pelas reivindicações dos outros setores da organização e funcionários (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010; MARQUES, 2011; MOURA; SOUZA, 2014).

No setor público, o papel tradicional do Departamento de Recursos Humanos engloba as rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas aos benefícios da aposentadoria, ao pagamento e afins. Dessa forma, essas características descritas equivalem ao delineamento de uma área intitulada de 'departamento de pessoal' que implementa a administração de pessoal (MARCONI, 2004; MARQUES, 2011; MOURA; SOUZA, 2014).

Segundo Santos (2006), por volta da década de 1980 no Brasil, a abordagem de administração de pessoal foi trocada pela abordagem de administração de Recursos Humanos. Para a gestão pública, esse modelo de administração tem atuado como a função de coordenar, planejar, controlar a obtenção de mão de obra básica à

organização pública (SANTOS, 2006; FONSECA *et al.*, 2013; CAMARGO *et al.*, 2014; MOURA; SOUZA, 2014).

Um novo perfil de gestão precisa ser estabelecido com adequada execução de suas atividades típicas; a substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas pressupõe a execução de mudanças que, na sua totalidade, irão compor o que se denomina de gestão estratégica de pessoas. Portanto, a área de Gestão de Pessoas passa a realizar um papel estratégico, em que ela deve identificar o cerne da organização e de cada uma de suas áreas a fim de garantir a melhor aplicação e destinação dos potenciais recursos humanos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Bergue (2010) aponta a Gestão de Pessoas no setor público como um esforço orientado para a manutenção, o suprimento e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em consonância com os ditames constitucionais e legais, observadas as condições e as necessidades do ambiente em que se inserem. Essa Gestão era pautada por realização de atividades operacionais e de comportamento reativo, mas os gestores públicos estão mais atentos sobre a importância do investimento na formação de servidores mais competentes e capazes de realizar as suas tarefas de forma eficiente e eficaz, com o intuito de atender bem aos cidadãos (MARQUES *et al.*, 2014).

A concepção de gerir pessoas parece estar totalmente relacionada à de administrar pessoas, todavia não é bem dessa maneira. A administração de recursos humanos pressupõe o indivíduo como um recurso na administração e se dedica a sua instrumentalização: selecionar, contratar, treinar, demitir, etc. Ainda para esse autor, a Gestão de Pessoas indica o caráter subjetivo do ser humano dentro da organização, não o revela somente como parte do processo, mas como pessoa: um ser mutável, complexo, criativo e fantástico (SANTOS, 2006).

Longo (2007) afirma que a gestão do emprego público e das pessoas que fazem parte dele aflige cada vez mais aqueles que administram as organizações e os sistemas deste setor. Foram permitidas as mudanças legais, a modernização tecnológica, e as reestruturações organizacionais apesar de serem importantes, mas

que por si só não são suficientes para mudar em profundidade a *performance* das instituições públicas. A genuína modificação é aquela que consegue embrenhar-se nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas (CARMO; ASSIS; SANSHEES JUNIOR, 2014).

Se as organizações públicas são essencialmente prestadoras de serviços, nada mais natural do que atentar-se para a qualidade do seu capital humano e de seu gerenciamento para tornar essa prestação de serviços em nível requerido pela sociedade (MARQUES, 2011).

## **2.4 Mudança organizacional**

Conforme Goreske (2007), a grande preocupação que vem perturbando as instituições é a busca infundável da integração da mesma com o ambiente; portanto pode-se entender a relevância que é dada ao tema mudança organizacional. A mudança organizacional é caracterizada como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (MARQUES *et al.*, 2014).

Lines (2005) define mudança organizacional como uma alteração deliberadamente planejada na estrutura formal da organização, sistemas ou processos cujo objetivo é alcançar as metas organizacionais. Para Elias (2009) e Peccei *et al.* (2011), mesmo a mudança bem articulada é possível que produza incertezas e turbulências no ambiente institucional.

Para Goreske (2007), as alterações nas organizações podem acontecer dentro de múltiplas dimensões e velocidades, isto é, tudo depende da situação da organização e das circunstâncias que a rodeiam e, primordialmente, da percepção da urgência e da viabilidade da mudança pelos gestores da organização.

No intuito de compreender melhor os conceitos de mudança organizacional, apresenta-se no Quadro 1 os múltiplos conceitos evidenciados por vários autores da literatura específica sobre o assunto:

Quadro 1 – Conceitos de Mudança Organizacional

Autores	Conceito
Lau e Woodman (1995)	Abstração de segunda ordem resultante da diferença ou comparação entre medidas aferidas em dois momentos diferentes.
Porras e Silvers (1991)	Intervenção de mudança, cujo objetivo é alterar variáveis organizacionais chave, que impacta todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho resultando em mudanças nos resultados organizacionais.
Porras e Robertson (1992)	São estratégias e técnicas cientificamente alicerçadas para a transformação planejada do âmbito de trabalho com o propósito de aumentar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Ford e Ford (1994)	Um fenômeno temporal relacionado a uma lógica, ou ótica individual, que possibilite às pessoas pensarem ou falarem sobre a mudança percebida.
Nadler, Shaw, Walton (1994)	Resposta às modificações que prevalecem no ambiente, com o objetivo de manter onexo entre as partes organizacionais (arranjos/estrutura, pessoas, cultura, trabalho).
Van de Ven e Poole (1995)	Mudança é um tipo de evento observado empiricamente que se diferencia na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo em uma entidade organizacional.
Barnett e Carroll (1995)	Envolve uma transformação da organização entre dois momentos, consistindo na comparação entre o antes e depois da transformação.
Wood Jr. (2000)	Toda transformação de natureza humana, estratégica, cultural, estrutural, tecnológica, ou outro componente, apto a produzir impacto em conjunto ou partes da organização.
Bressan (2001)	Modificações feitas de forma planejada ou não, nos componentes organizacionais formais ou informais mais relevantes que sejam significativas, atingindo a maioria dos membros da organização e tenha por propósito a melhoria da <i>performance</i> organizacional em respostas às demandas externas e internas.
Amis, Slack e Hinings (2002)	Consiste em qualquer alteração no <i>design</i> arquetipo da organização, com o intuito de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos.
Neiva (2004)	Qualquer mudança, planejada ou não, em elementos que indicam a organização como um todo, resultante de fatores internos e/ou externos à organização, que irá fornecer alguma consequência, negativa ou positiva, para sua sobrevivência ou para os resultados organizacionais.
Fischer e Lima (2005)	Deve ter influência nos diversos subsistemas da organização, ter impacto em todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização.

Fonte: Adaptado de Lima, 2003.

Lima (2003) elucida que o contexto de mudança organizacional é composto pelas seguintes dimensões que devem ser consideradas: continuidade e descontinuidade temporal; amplitude da mudança; intensidade da mudança; tempo das respostas aos eventos externos; velocidade da mudança; atores que exercem papel substancial na mudança; emergência da mudança *versus* intencionalidade; prazo em que ocorre a mudança; papel do agente de mudança.



Os motivos que levam as organizações a mudarem são: a intensificação da competição; a contínua aceleração das transformações tecnológicas; a globalização; a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos; a maior participação do governo; as expectativas dos consumidores/clientes; as modificações na constituição da força de trabalho e, finalmente, as modificações nos padrões de propriedade empresarial (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993)

As organizações mudam para fazer frente à crescente competitividade, introduzir novas tecnologias, cumprir novas leis ou regulamentações, ou ainda atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

#### **2.4.1 Resistência à mudança**

Um dos motivos que está forçando os órgãos públicos a mudar é o fato dos cidadãos estarem insatisfeitos com a prestação de serviço do setor público (OSBORNE; GAEBLER, 1995; MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Dessa forma, as instituições públicas necessitam mudar a fim de se tornarem mais eficientes para que possam oferecer maior qualidade e mais serviços aos clientes (cidadãos), de forma que deixe para trás as características burocráticas (ROCHA-PINTO; MUNIZ, 2010).

Em virtude disso, para transformar o setor público em um setor menos burocrático, mais ágil e para responder aos anseios da sociedade, buscam-se: a inovação, a redefinição de processos organizacionais, a maior eficiência e a reformulação de valores e da cultura organizacional (BATISTA *et al.*, 2013).

A mudança é um processo em que há um interesse de forças conflitantes, sejam a favor ou contra. Elas são fundamentais nas organizações, assim como a contrapartida da resistência. Antagonicamente, as instituições não só promovem as mudanças como também resistem a elas (WEAVER; FARRELL, 2001).

Kurt Lewin (1965) foi o primeiro no uso e na criação do termo “resistência à mudança”. Esse autor argumenta que a resistência seria caracterizada pela tendência de um indivíduo ou de um grupo ir contra as forças que querem

estabelecer um novo ponto de equilíbrio. Apesar das ideias de Lewin serem antigas, a literatura sobre esse tema ainda sofre influência delas. (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005; BORTOLOTTI; SOUZA; ANDRADE, 2008; NEVES, 2014).

Para Nogueira (1997), a resistência à mudança organizacional é apontada como sendo um comportamento que tem como propósito a proteção do indivíduo dos efeitos de uma modificação real ou imaginária. A resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intenção proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Dessa maneira, a resistência irá se constituir de qualquer comportamento que objetiva a manutenção do *status quo* em resposta a uma pressão para mudá-lo (NADLER, 1987; HERNANDEZ; CALDAS, 2001; CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005; BORTOLOTTI; SOUZA; ANDRADE, 2008; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011, MARQUES; MORAIS; ALBERGARIA, 2011; MARQUES; BORGES; REIS, 2013, MARQUES *et al.*, 2014; NEVES, 2014).

A resistência é tida como uma reação natural e normal à mudança (CONNER, 1995; MOTTA, 2001), pois ela envolve repetidamente ir do conhecido ao desconhecido (ROBBINS, 2002). A resistência à mudança é vista, ainda, por alguns estudiosos como multidimensional, tratada como uma resposta à mudança ou propriamente uma atitude que inclui dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais (OREG, 2006; BORTOLOTTI; SOUZA; ANDRADE, 2008; BORTOLOTTI, 2010).

Para Piderit (2000), a reação individual à mudança organizacional é um fenômeno complexo que necessita de dimensões emocionais, cognitivas e comportamentais. A dimensão emocional está vinculada aos sentimentos que a mudança provoca; a dimensão cognitiva diz respeito às crenças individuais em relação à mudança e o aspecto comportamental é recorrente da avaliação individual acerca de como agir perante a mudança.

A avaliação individual, segundo explica Piderit (2000), corresponde provavelmente mais às intenções de agir futuramente, do que às experiências anteriores ou comportamentos passados.

As resistências são constituídas como uma linha anônima que

não emerge dos sujeitos, ela é tecida ao acaso; mas os afeta, arrasta, atravessa, e também os constitui, delineando movimentos não previstos e inusitados. É neste sentido que Foucault afirmava que as resistências/revoltas não podiam ser concebidas como ações de heróis, que as ações revolucionárias não são autoria de personagens ilustres que a história factual dignifica; ao contrário, elas são efeito de práticas anônimas, de existências desqualificadas e ordinárias que afrontaram poderes constituídos, colocando em xeque os regimes de opressão. Seguindo as contribuições de Foucault e Deleuze, a linha de resistência não pode ser pensada apenas como movimento, velocidade, mobilidade, pois ela pode se expressar simultaneamente como imobilidade, lentidão, prudência (HECKERT, 2014, p. 474).

Vários autores organizacionais já verificaram que a resistência à mudança tem origem em variáveis tanto individuais quanto organizacionais (KATZ; KAHN, 1976; JUDSON, 1980; NADLER, 1987). Para Nadler (1987), as principais causas individuais de resistência à mudança são: insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, força do hábito e dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança. Existem cinco campos temáticos que têm dominado os estudos sobre as causas da resistência (COGHLAN, 1993; NADLER, 1981), que são: em relação às características da personalidade dos indivíduos; aos mecanismos de defesa e percepção de impacto das mudanças; à percepção de benefícios e ameaças potenciais da mudança; sobre o gerenciamento do processo de mudança; e sobre a confiança na gerência e percepção de estratégia de atuação da liderança (MARQUES; BORGES; REIS, 2013).

Para Judson (1980), o indivíduo frente à mudança pode ter um comportamento de cooperação ou indiferença, além da costumeira resistência à mudança que varia de resistência ativa à mudança, no extremo negativo, passando pela indiferença e seguindo para a aceitação e apoio declarado no extremo positivo. Os comportamentos de resistência à mudança se manifestam pela sabotagem deliberada, erros intencionais, diminuição no ritmo de trabalho, e comportamentos regressivos diante da aprendizagem e reativos diante dos desafios. Se a indiferença é identificada pela passividade, apatia, e perda de interesse no trabalho, a cooperação é caracterizada pelo apoio declarado, entusiasmo, e otimismo diante dos processos de mudança organizacional (PEREIRA; FONSECA, 1997; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

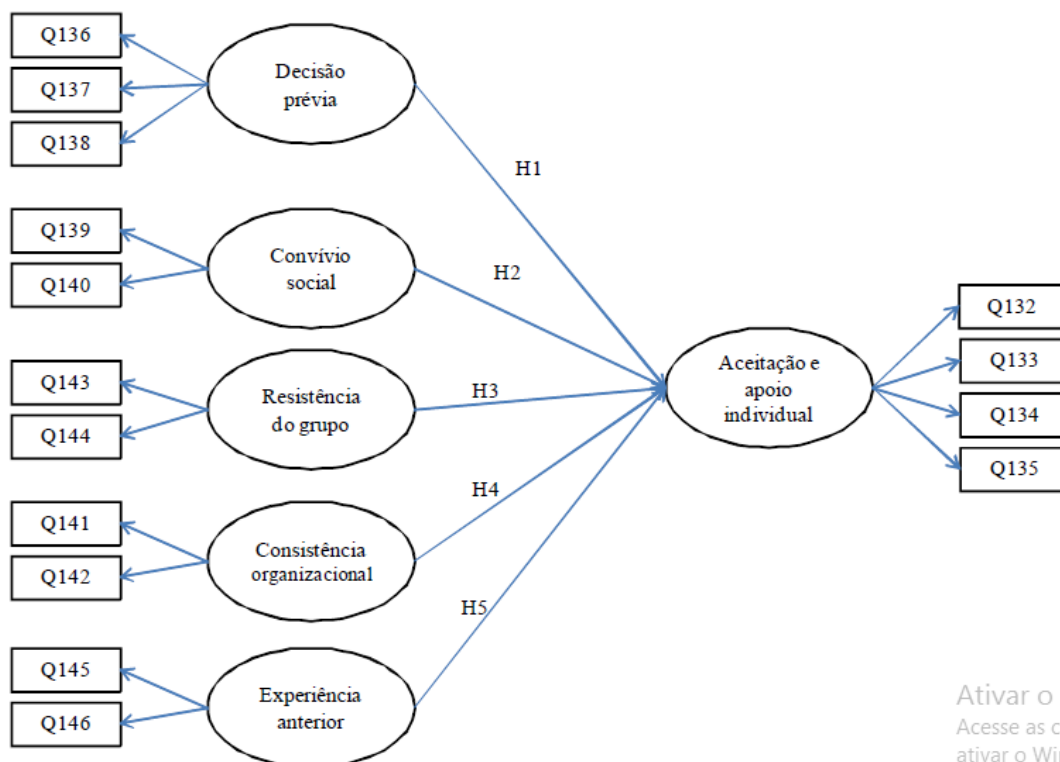
Chu (2003) observa que há uma interpretação equivocada de que resistência é um fenômeno negativo e prejudicial. A resistência deve ser repensada, pois ela pode contribuir para um diagnóstico dela com o objetivo de descobrir fatores positivos e transformá-la em ferramenta benéfica. Portanto, em alguns momentos, a resistência à mudança colabora com a organização e, desta forma, não precisa ser extirpada completamente. Segundo Griffin e Moorhead (2006), considerando a ideia de que uma mudança planejada poderia comprometer a gestão organizacional, o movimento de resistência exerceria o papel primordial de acautelar a instituição no sentido de propor uma reavaliação da mudança (ARMOND; MARQUES, 2015).

#### **2.4.2 Modelo de medida de resistência à mudança**

Segundo Marques, Borges e Morais (2011), a literatura aponta que os processos de mudança são inevitáveis. Todavia, observa-se que quando os trabalhadores compreendem os objetivos e os processos das mudanças eles tendem a se converterem e a se tornarem mais comprometidos e mais otimistas em relação às perspectivas de desenvolvimento da melhoria das políticas de gestão e do espírito de equipe, podendo melhorar redução do estresse relacionado ao trabalho e sua qualidade de vida.

Apresenta-se, a seguir, o modelo de medida de resistência à mudança baseado no modelo teórico processual de resistência individual à mudança de Marques, Borges e Morais, 2011. Os indicadores que deverão ser analisados são: decisão prévia, convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional, experiência anterior conforme FIG. 1:

Figura 1 – Modelo proposto de medida de resistência à mudança



Fonte: Marques, Borges e Morais, 2011

#### 2.4.2.1 Decisão prévia

O sucesso ou o fracasso das mudanças organizacionais são baseados na forma como as mudanças são geridas, conforme Marques, Borges e Morais (2011). Diante disso, um fator preponderante é o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo de mudança e o grau de envolvimento das pessoas que sofrerão os impactos da mudança. Ressalta-se que, no decurso da mudança organizacional, se inclua psicologicamente o trabalhador com o intuito de reduzir a resistência e de assegurar o comprometimento dele no trabalho (ELIAS, 2009).

Quando se trata da implantação de mudança na organização é importante conscientizar e esclarecer o trabalhador das necessidades da mudança e, primordialmente, das vantagens que os resultados alçados trarão para o funcionário e para a organização. Portanto, é essencial diminuir a incerteza do trabalhador em relação à instabilidade que a mudança possa provocar (PEREIRA; FONSECA, 1997).

#### **2.4.2.2 Convívio social**

Para Baron e Greenberg (1989), muitas mudanças organizacionais prejudicam a integridade dos grupos sociais que normalmente é uma fonte essencial de reconhecimento para os funcionários. Logo, é esperado que também o ambiente no qual o servidor está inserido e a forma como a mudança poderá alterar este ambiente podem suggestionar a decisão do indivíduo de apoiar e cooperar com o processo de mudança proposto. Dessa maneira, caso o servidor julgue que seu convívio social no ambiente profissional será danificado pela implantação da mudança organizacional, a reação poderá ser de resistência ou indiferença.

A percepção negativa sobre a mudança poderá estar relacionada, por exemplo, com a mudança de chefia, de departamento ou de grupos de trabalho. Em tal caso, o indivíduo poderá resistir ao ter que conviver com colegas de trabalho que não lhe são simpáticos ou agradáveis. Em contrapartida, o indivíduo poderá oferecer resistência por apenas ter que deixar o seu grupo de trabalho atual (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

#### **2.4.2.3 Pressão do grupo**

Para Glen (1976), geralmente as mudanças organizacionais são apoiadas por uma minoria dos trabalhadores por causa da insegurança que geram nos grupos de trabalho. Já segundo Nogueira (1997), a bibliografia sobre mudança organizacional não reconhece ou identifica um comportamento habitual dos grupos frente às mudanças. Conforme Marques, Borges e Morais (2011), o debate sobre os possíveis comportamentos e reações individuais ante as mudanças organizacionais ainda é inconclusivo.

Todavia, Hernandez e Caldas (2001), após vasta revisão da bibliografia sobre resistência à mudança, alegam que a reação negativa ou positiva do indivíduo perante a mudança organizacional é influenciada também pela pressão do grupo de trabalho sobre seus membros.

#### **2.4.2.4 Consistência organizacional**

Nogueira (1997) aponta que o apoio ou a resistência à mudança organizacional tem sua origem também em fatores relacionados à própria organização. A consistência organizacional percebida está associada ao resultado da avaliação que os membros da organização fazem sobre o quanto a mudança proposta foi feita por profissionais experientes no assunto, que demonstra uma metodologia consistente, e está alicerçada pelos líderes, gerentes, e funcionários com cargos de chefia (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Conforme Marques, Borges e Morais (2011), quando o servidor percebe que existe uma alta consistência organizacional no processo de mudança, ele estará propenso a concordar e apoiar esse processo. No entanto, se o servidor perceber que a mudança proposta não foi concebida por profissionais competentes, que não demonstra coerência no método ou não recebe o apoio dos superiores, sua reação será de resistência ou indiferença em relação à mudança. Sendo assim, a percepção de uma alta consistência organizacional motivará positivamente a cooperação e aceitação individual em relação à mudança sugerida.

#### **2.4.2.5 Experiência anterior**

De acordo com Baron e Greenberg (1989), experiências anteriores de mudança malsucedidas se tornam barreiras para a aceitação de novas mudanças. A alegação central dos autores é que indivíduos, grupos de trabalho, ou organizações inteiras que tenham tido insucesso na inserção de mudanças no passado serão resistentes em aceitar a promoção de uma nova tentativa de mudança no sistema organizacional (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011).

Assim sendo, para Marques, Borges e Morais (2011), experiências anteriores negativas com mudanças organizacionais podem gerar no indivíduo comportamentos de resistência e de descrença a novos projetos de alteração. Em contrapartida, experiências positivas com processos anteriores de mudança podem trazer reações de cooperação e aceitação diante das mesmas.

## 2.5 Ponto biométrico no serviço público

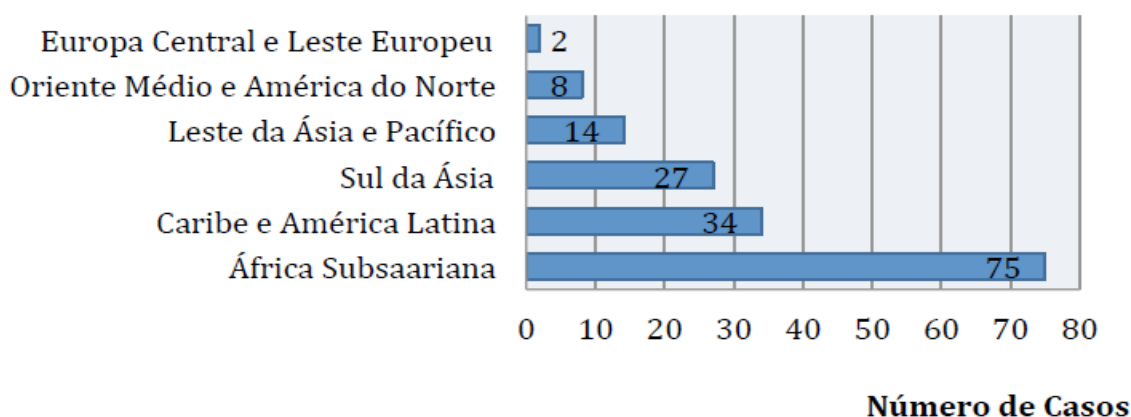
Este subcapítulo tem por objetivo descrever a tecnologia biométrica que foi introduzida para atender à necessidade de cumprimento da legalidade. O ponto biométrico é uma versão inovadora dos antigos relógios de ponto usados normalmente em instituições de grande ou pequeno porte (MOTTA, 2016).

O ponto biométrico é uma forma de acolher a legislação da Portaria 1510/09 do MTE que versa sobre a obrigatoriedade do uso de ponto eletrônico para controle e registro de jornada de trabalho de funcionários. O ponto biométrico permite, além de contabilizar as leis trabalhistas com fidelidade de horário, a identificação mediante o uso da impressão digital do dedo, de uma mão, voz ou íris (MOTTA, 2016).

O ponto biométrico poderá possibilitar a limpeza na folha de pagamento, assim como eliminar aqueles que receberam de modo indevido, poderá facilitar também reformas nas funções públicas e permitir novas iniciativas de formação profissional para a melhoria dos serviços. Dessa forma, o seu uso contribuirá na melhoria da gestão de pessoas e no controle da despesa com o serviço público (LIMA, 2014).

O Centro para Desenvolvimento Global (*Center for Global Development - CGD*), até o ano de 2013, foi a única instituição conhecida que fez um trabalho amplo de análise das iniciativas internacionais do uso de tecnologia biométrica, conforme referenciado no gráfico abaixo (LIMA, 2014).

Gráfico 1 – Casos biométricos no mundo em implantação





Conforme Lima (2014), hodiernamente é possível registrar a possibilidade de centenas aplicações do uso da tecnologia biométrica, mas os casos explicitados no gráfico acima são de cunho funcional que englobam o fortalecimento dos serviços públicos.

O ponto biométrico poderá garantir integridade em relação aos dados concernentes à frequência dos servidores, disciplinando a marcação de ponto. O uso da biometria no serviço público será capaz de contribuir no sentido de ser uma forma de redução das oportunidades de fraudes e melhoria da gestão de pessoas na Administração Pública, pois uma base biométrica poderá garantir a integridade do cadastro de pagamento dos salários e benefícios de previdência da Administração Pública (LIMA, 2014). A seguir, o próximo capítulo descreverá os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo descreve o percurso metodológico empreendido para a realização desta pesquisa, apresentando sua caracterização quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios, unidades de análise, sujeito de pesquisa, população e amostra, bem como as técnicas utilizadas para a coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

A presente pesquisa utilizou as abordagens qualitativa e quantitativa. Günther (2006, p. 207) aponta que “o pesquisador não deve escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens qualitativa e quantitativa que se adequem a sua questão de pesquisa”. Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, pois na realidade eles se complementam, proporcionando melhor compreensão do fenômeno a partir de uma análise mais ampla (GODOY, 1995).

Inicialmente, foi utilizada a metodologia quantitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), o método quantitativo é por natureza objetivo e focado na mensuração de fenômenos. Para outros autores, o método quantitativo abrange a coleta e a análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos. Conforme Malhotra (2006), o método quantitativo se caracteriza pela possibilidade de quantificação de dados e de generalização dos resultados da amostra para a população estudada. Günther (2006) mostra que a generalização segura de resultados está condicionada a uma amostra representativa e que o pesquisador deve, sobretudo, seguir regras específicas a cada situação.

O método quantitativo utiliza a quantificação nas diversas formas de coleta de dados e no tratamento desses dados mediante técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média e desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão. Assim, o método quantitativo possibilita garantir a precisão dos resultados, evitando distorções da interpretação e análise, permitindo uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 2007).

Nesta primeira etapa, o uso da abordagem quantitativa foi o mais adequado, uma vez que se buscou medir, quantificar e obter resultados precisos com relação à percepção dos servidores sobre sua resistência ou cooperação acerca da implantação do ponto eletrônico que será inserido na instituição pesquisada.

Já na segunda etapa da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa. Para Collis e Hussey (2005), a metodologia qualitativa é subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para alcançar um entendimento de maneira mais aprofundada das atividades humanas e sociais.

As pesquisas qualitativas enfatizam, primordialmente, a análise e o estudo empírico aplicada em seu ambiente natural, no qual o pesquisador é um instrumento essencial que sustenta um contato direto com o ambiente e com a situação estudada. A pesquisa qualitativa se inicia de focos ou questões de interesses vastos que se revelam ao longo do desenvolvimento da pesquisa, em que a palavra escrita se realça e desempenha papel fundamental no processo de aquisição dos dados e na disseminação dos resultados (GODOY, 1995).

A abordagem qualitativa foi adotada nesta segunda fase, uma vez que se procurou alcançar dados que pudessem colaborar para o entendimento da percepção de servidores do Cefet-MG sobre a implantação do ponto eletrônico na Instituição.

Ao usar as abordagens quantitativa e qualitativa, este estudo possibilitou a triangulação entre métodos, ou metodológica. Flick (2009) considera que a triangulação se refere à análise conjunta de diversas concepções sobre determinada questão, propiciando, de uma maneira mais vasta, responder aos questionamentos da pesquisa.

Triangulação é a associação dos métodos qualitativos e quantitativos de coleta de dados. A triangulação metodológica é a reunião de distintos métodos, com o intuito de alcançar a complementaridade entre os dados obtidos por instrumentos de abordagens diferentes, aumentando o conhecimento obtido na pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Assim sendo, nesta pesquisa foi utilizada a triangulação para aprofundar a compreensão acerca da percepção dos servidores técnico-administrativos em relação à implantação do ponto eletrônico na instituição federal de ensino pesquisada.

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva. Gil (2008) e Vergara (2005) definem pesquisa descritiva como aquela que descreve o fenômeno estudado e serve de base para as explicações dos fenômenos, todavia, não tem o compromisso de explicá-los.

Yin (2005) aponta que pesquisa descritiva é aquela que pretende expor características de um determinado fenômeno, compreendido em um período, além de descrever questões próximas ou contíguas, propiciando descobrir fenômenos-chave.

Segundo Michel (2005), a pesquisa descritiva é muito apropriada para a área de Ciências Humanas e Sociais, pois ela tem o propósito de analisar, com maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e característica, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências.

Conforme Triviños (1987), na pesquisa descritiva o pesquisador tem a possibilidade de compreender a relação dos indivíduos com a comunidade pesquisada, o que é fundamental à elucidação das questões investigadas. Para ele,

[...] estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

Para Triviños (1987), na pesquisa descritiva o pesquisador precisa delimitar com exatidão as técnicas, os modelos e os métodos que permitem coletar e analisar as informações fornecidas pelos entrevistados.

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

No que diz respeito aos meios, a presente pesquisa é definida como um estudo de caso que pretende analisar, de forma aprofundada, o caso de uma instituição em especial, o Cefet-MG. Dessa forma, segundo Yin (2005), o estudo de caso é

uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005, p. 19).

Para Vergara (2005), o estudo de caso é restrito a uma ou a um pequeno número de unidades, podendo ser compreendida como pessoa, empresa, família, órgão comunidade, público ou mesmo país, com caráter de profundidade e detalhamento, sendo realizado no campo ou não. Conforme Gil (2008, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Godoy (1995) aponta que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa em que se analisa profundamente um objeto, tendo em vista um exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. E, finalmente, Yin (2005) relata que um estudo de caso é usado para apurar um fenômeno atual dentro de um contexto da vida real, em especial quando não se encontram visivelmente definidos os limites entre o contexto e o fenômeno, como é o caso desta pesquisa.

### **3.4 Unidade de análise, população, amostra e sujeitos de pesquisa**

Para Collis e Hussey (2005), uma unidade de análise é o objeto social ao qual se referem as variáveis e o problema de pesquisa, e sobre o qual são coletados e analisados os dados. A unidade de análise selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa são os funcionários do Cefet-MG Campus I. Conforme Vergara (2005), os sujeitos de pesquisa são aqueles que proverão os dados necessários à realização do estudo.

Uma população é composta por todos os elementos que formam um conjunto de características idênticas. Uma informação sobre a população pode ser alcançada levando-se em consideração uma amostra, que é definido como o subgrupo de uma população escolhida para participar de um estudo (MALHOTRA, 2006).

Conforme Gil (2008), para que o tamanho da amostra represente significativamente a população de um estudo, é essencial que seja constituído por um número satisfatório de elementos.

Na etapa quantitativa desta pesquisa, a população foi composta por todos os servidores técnico-administrativos do Campus I do Cefet-MG, totalizando 355 servidores. O cálculo da amostra foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982), conforme descrito a seguir.

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

Em que:

N = total populacional (355)

PQ = variabilidade populacional (0,21)

$\alpha$  = nível de significância 5%

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

d = erro amostral (0,05)

A amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 5%, alcançou o índice mínimo de 170 indivíduos. A amostra obtida, por sua vez, contou com 176 questionários válidos; valor acima do mínimo exigido de acordo com Barnett (1982); o que possibilitou a realização de todas as análises estatísticas com segurança.

Na etapa qualitativa, os sujeitos de pesquisa foram: 10 servidores com cargos de chefia e direção e 13 servidores sem cargos de chefia e direção vinculados à área

administrativa do Campus I da Instituição, localizado em Belo Horizonte, onde fica a administração central do Cefet-MG.

Os sujeitos dessa pesquisa foram definidos com base no critério de intencionalidade e acessibilidade. Triviños (1987) elucida que o pesquisador decide propositadamente o tamanho da amostra, levando-se em consideração uma série de condições: sujeitos que sejam primordiais para a elucidação do assunto em foco, conforme o ponto de vista do investigador; tempo dos indivíduos para as entrevistas e facilidade para se encontrar pessoas.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), na perspectiva qualitativa, o investigador não precisa determinar antecipadamente o número de entrevistas necessárias à sua investigação. O número de entrevistados deverá respeitar o critério de saturação de dados, considerando que,

a determinação do número de casos não pode ser feita *a priori* [...], e que o procedimento mais adequado para esse fim consiste no adição progressivo de novos casos, até o instante em que se alcança a saturação teórica, isto é, quando o incremento de novas observações não conduz a um aumento significativo de informações (GIL, 2008, p. 139).

### **3.5 Técnicas de coleta de dados**

Tendo em conta os objetivos delineados para esta pesquisa, os dados foram coletados em duas etapas.

Inicialmente, para a etapa quantitativa, foram utilizados questionários estruturados e, posteriormente, na etapa qualitativa foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados têm natureza primária, isto é, são aqueles coletados diretamente na fonte, mediante entrevistas e questionários (COLLIS; HUSSEY, 2005)

#### **3.5.1 Etapa quantitativa - questionários**

A primeira etapa da pesquisa, de cunho quantitativo, foi realizada mediante aplicação de questionário com questões fechadas. Conforme Vergara (2005), o

questionário pode ser fechado ou aberto, não estruturado ou estruturado, e caracteriza-se por exibir aos respondentes uma série de questões, por escrito.

Segundo Gil (2008), o questionário é caracterizado por ser uma técnica de investigação contendo um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de crenças, opiniões, interesses, sentimentos, situações vivenciadas e expectativas, entre outros.

O questionário é um conjunto predeterminado de perguntas feitas para reunir dados dos respondentes, sendo um instrumento científico para mensurar as características relevantes de indivíduos, de eventos, de empresas e de outros fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Antes de aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste objetivando averiguar a clareza das questões, certificar eventuais inconsistências ou falhas na elaboração do mesmo ou problemas de compreensão das questões (GIL, 2008).

O pré-teste foi realizado por meio da aplicação de questionários no período de 30 a 31 de agosto de 2016, sendo registradas, para cada questionário aplicado, as dúvidas e opiniões dos respondentes. Após o pré-teste, foram realizadas as alterações nos questionários.

O questionário está apresentado no Apêndice A e foi aplicado no período de 1 de setembro 2016 a 1 de outubro a 2016 a todos os técnico-administrativos do Cefet-MG Campus I.

O questionário utilizado nesta pesquisa está dividido em duas partes. A parte I aborda questões ligadas aos dados demográficos, ocupacionais e hábitos de vida e saúde dos respondentes. A saber: gênero, idade, filhos, estado civil, escolaridade, forma de ingresso no Cefet-MG, tempo de trabalho na Instituição, cargo, se ocupa cargo de direção ou função gratificada, remuneração, frequência de realização de exercício físico, consumo de cigarro e bebida alcoólica, ida ao médico, dias de



licença, frequência em que tem pensado em pedir exoneração, horas livres por semana, hábitos nas horas livres.

A parte II refere-se à Escala de Medida de Cooperação e Resistência a Implantação de Mudança Organizacional proposta e validada por Marques (2011). O referido instrumento contempla seis construtos. São eles: aceitação e cooperação, indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança. Cada um dos referidos construtos apresentou níveis de confiabilidade superiores a 0,75, indicando validade e consistência da escala. A percepção dos pesquisados a respeito dos construtos foi avaliada mediante utilização de escala *Likert* de 6 pontos variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6).

A fim de compatibilizar o instrumento de pesquisa à realidade da organização pesquisada, as questões sofreram adaptação semântica sem prejuízo a confiabilidade da escala. No Apêndice B constam informações acerca da operacionalização das variáveis estudadas.

### **3.5.2 Etapa qualitativa - entrevistas**

Para a segunda etapa da pesquisa, foi elaborado um roteiro semiestruturado de entrevista. Segundo Minayo (2006), a entrevista semiestruturada é uma técnica que se caracteriza por uma comunicação verbal, que intensifica o significado da fala e a relevância da linguagem. O objeto da abordagem qualitativa envolve esse nível mais profundo dos significados, das aspirações, dos motivos, das crenças, das atitudes, e dos valores que se exprimem pela linguagem comum e na vida cotidiana.

De acordo com Godoy (1995), o uso da entrevista semiestruturada é apropriado quando o pesquisador necessita conhecer o mundo do entrevistado e os conceitos que o mesmo usa para embasar suas opiniões e crenças. Além disso, para a autora, a entrevista semiestruturada é indicada quando o assunto a ser pesquisado é pouco explorado, complexo ou delicado e confidencial.

A entrevista semiestruturada propicia não apenas a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua compreensão e a explicação de sua totalidade. Esse tipo de entrevista enriquece a investigação e é considerado um dos mais relevantes instrumentos para proceder à coleta de dados, visto que fornece todos os ângulos possíveis para que o entrevistado tenha espontaneidade e liberdade necessárias. A entrevista parte de questionamentos básicos, ancorados nas teorias que interessam à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

O roteiro de entrevista está apresentado no Apêndice B e contempla questões sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos do Cefet-MG Campus I em relação à implantação do ponto eletrônico.

As entrevistas ocorreram no período de 20 de outubro de 2016 a 20 de dezembro de 2016 no setor de trabalho de cada um dos entrevistados, em horário e local reservado para essa finalidade, oferecendo um ambiente propício a essa tarefa, sendo gravadas e transcritas mediante a autorização dos entrevistados, garantindo aos mesmos o sigilo absoluto nas respostas, bem como o anonimato.

Nessa etapa, os 10 servidores com cargos de chefia foram identificados com a sigla ECC (entrevistado com cargo de chefia) e direção. Os 13 servidores sem cargos de chefia e direção foram identificados com a sigla ESC (entrevistado sem cargo de chefia) vinculados à área administrativa do Campus I da Instituição, localizado em Belo Horizonte, onde fica a administração central do Cefet-MG.

### **3.6 Técnicas de análise de dados**

Na etapa de análise de dados, para Yin (2005, p. 137), a análise dos dados objetiva “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Creswell (2007) salienta que é necessário preparar, aprofundar e fazer a representação dos dados coletados, interpretando, de forma mais ampla, seus significados.

Como foram coletados dados quantitativos e dados qualitativos, as técnicas de análise serão descritas em separado, de acordo com os tópicos a seguir.

### 3.6.1 Etapa quantitativa

A análise de dados desta pesquisa foi realizada mediante a utilização do Pacote Estatístico PASW *Statistic*, versão 20.0.0. Os dados coletados via questionário foram transpostos para o referido sistema. Primeiramente, foram avaliados os dados descritivos dos construtos, com identificação da média e do desvio padrão. Avaliou-se também, a inexistência de dados ausentes ou extremos. O objetivo desta verificação inicial foi garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis.

Posteriormente, para analisar a cooperação e resistência dos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões avaliadas. Tais indicadores foram analisados de acordo com os seguintes critérios propostos por Marques (2011): média entre 1,00 e 3,50 indica que o indivíduo é discordante do fator; média entre 3,51 e 6,00, concordante do fator.

Após realização de análise descritiva, e com o intuito de identificar quais construtos (indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo ou experiência anterior com mudança) segregam os indivíduos em cooperação e resistência a implantação do ponto eletrônico, realizou-se uma regressão logística binária. Esta técnica avalia o efeito de variáveis independentes métricas sobre variável dependente binária (HAIR *et al.*, 2005). Variável binária é aquela que assume os valores 0 ou 1, o que, na análise em questão, representa: 0 – resistência; e 1 – cooperação.

A escolha da regressão logística para realização desta pesquisa assenta-se no fato de que ela é adequada para identificação de variáveis que mais contribuem para a cooperação ou para rejeição a implantação do ponto eletrônico e também por ser robusta a violação nos pressupostos de normalidade e igualdade das matrizes de variância-covariância. Para os dados desta pesquisa, nenhum dos citados pressupostos foi atendido. Ademais, conforme explicam Hair *et al.* (2005), Field

(2009) e Mesquita (2010), a regressão logística é adequada para pesquisas na área de Ciências Sociais aplicadas.

Neste campo de conhecimento, dentre os estudos que utilizaram a referida técnica cita-se Faro (2015), Batista (2010), Tavares (2010) e Medeiros *et al.*, (2007). Faro (2015) avaliou a influência de variáveis sócio demográficas no estresse/distresse. Batista (2010) estudou as variáveis sociodemográficas e os turnos de trabalho que influenciam a qualidade de vida no trabalho. Tavares (2010) avaliou os fatores associados ao comprometimento de empregados do setor de telecomunicações. Medeiros *et al.* (2007) avaliaram a modelagem de regressão logística para estudo da satisfação no trabalho.

De acordo com Field (2009), a regressão logística muito se assemelha à regressão linear. No entanto, enquanto na segunda há previsão de um valor da variável Y a partir de um previsor X, na primeira há previsão da probabilidade de Y ocorrer conhecidos os valores de X. Assim, na sua forma mais simples (quando há apenas um previsor X), tem-se a seguinte equação da regressão logística a partir da qual a probabilidade da variável Y é prevista:

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \epsilon)}}$$

Quanto ao método computacional para realização da regressão logística, avaliou-se a possibilidade de utilização do *enter do stepwise*. No primeiro, as variáveis independentes são colocadas no mesmo modelo de regressão em um único bloco e as estimativas dos parâmetros são calculadas. É adequado para avaliação de teorias já propostas. No segundo, as variáveis independentes são incluídas uma a uma no modelo e as variáveis são mantidas ou removidas, de acordo com critérios específicos. É adequado para estudos exploratórios (FIELD, 2009). Considerando que a presente pesquisa se vale do modelo já proposto por Marques (2011), o método *enter* mostrou ser o mais adequado e foi o escolhido para a condução desta pesquisa.

Para avaliação da aderência do modelo de regressão logística aos dados coletados neste estudo, utilizaram-se os seguintes critérios: valor do logaritmo da verossimilhança (via teste de Omnibus) e o teste de Hosmer e Lemeshow. O primeiro trata-se de um indicador de quanta informação não explicada ainda existe após o modelo ter sido ajustado. É a função de verossimilhança definida como a probabilidade de obter os resultados da amostra, dadas as estimativas dos parâmetros do modelo logístico. Como essa probabilidade é um valor menor do que 1, convencionou-se usar a expressão  $-2LL$  (-2 multiplicado pelo logaritmo decimal da probabilidade – em inglês, *likelihood*). Assim, o resultado  $-2LL$  é uma medida da qualidade de ajuste do modelo estimado aos dados. Quanto menor o valor de  $-2LL$ , maior a qualidade do ajuste (FIELD, 2009).

O teste de Hosmer e Lemeshow, por sua vez, possibilita analisar, após a inclusão das variáveis independentes, se o modelo pode ser considerado capaz de realizar as previsões com a acurácia desejada. Ele testa a hipótese de que as classificações em grupo previstas são iguais às observadas. Assim sendo, um bom ajuste do modelo é indicado por um valor de qui-quadrado não significativo.

A análise de regressão logística finaliza-se com a interpretação dos resíduos. De acordo com Field (2005), devem ser avaliadas as seguintes medidas: (1) os valores da distância de Cook devem ser menores que 1; (2) leverage deve ser de 0,028; (3) resíduo estudentizado e padronizado com distribuição de 5% para além de  $\pm 1,96$  e 1% além de  $\pm 2,58$ ; e (4) DFBeta para constante e predictor deve ser menor do que 1.

Explicitados os procedimentos metodológicos quantitativos, dedica-se o próximo subcapítulo à etapa qualitativa.

### **3.6.2 Etapa qualitativa**

Os dados qualitativos obtidos mediante entrevistas semiestruturadas foram analisados sob a ótica da análise de conteúdo que, para Bardin é:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores - quantitativos ou não - que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 42).

A análise de conteúdo é uma técnica que proporciona alcançar informações por meio da observação e da análise do conteúdo de textos escritos. O uso desta técnica possibilita ao pesquisador perceber a frequência com que palavras e assuntos relevantes apresentem-se nas falas e identificar o conteúdo e as características de informações presentes nos textos (HAIR JR. *et al.*, 2005). Este processo tem o intuito de descrever o contexto das informações com base em procedimentos sistemáticos e objetivos, cujo propósito é fazer inferências de conhecimentos a respeito das condições de como as mensagens foram produzidas e recebidas (BARDIN, 2009). Segundo Franco (2008), seus resultados devem refletir os objetivos da pesquisa.

A análise de conteúdo, em virtude de sua complexidade e subjetividade, necessita de uma interpretação minuciosa dos fatos por parte do pesquisador, em um encadeamento de observações que comporão, ao final do processo, a compreensão dos acontecimentos para o qual a pesquisa norteou sua investigação (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJER, 1999).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo abarca as seguintes etapas: a) pré-análise, momento em que se desenvolvem atividades, como por exemplo, organização inicial dos dados e leitura superficial do material, que possibilita demonstrar a estrutura, as narrativas, as impressões, etc.; b) exploração e análise do material, tratamento que aperfeiçoa a etapa anterior, sendo realizado mediante codificação das unidades de registro (tema, documento e personagens); c) enumeração, quando se reconhece, a título de exemplo, a frequência, a intensidade e o tamanho dado às unidades de registro; d) categorização, executada com base na semântica, que é o estudo do sentido das unidades linguísticas e de seus significados, a partir de categorias temáticas homogêneas entre si e mutuamente excludentes; e finalmente e) interpretação, ponderação que procura detectar relações, possíveis contradições, sentidos etc., ou seja, em que se procura esclarecer os achados sob a luz do objeto.

A análise de dados seguiu a metodologia desenvolvida por Melo *et al.* (2007), que contemplou três fases: a preparação, a tabulação quantitativa e a análise ou categorização temática.

Na primeira fase, de preparação, consistiu na transcrição das entrevistas na íntegra e as respostas que serão organizadas por pergunta. A repetição das palavras e relevância das mesmas, constituíram para Melo *et al.* (2007) os critérios de busca de elementos de significação da realidade por meio das mensagens emitidas pelos informantes.

Na segunda fase, procedeu-se à tabulação quantitativa das respostas que foram coletadas nas entrevistas com a elaboração de tabelas, o que permitiu obter uma visão mais ampla, quantificada e resumida das respostas dos entrevistados. Algumas dessas respostas foram reproduzidas no corpo da apresentação e análise de dados.

Finalmente, a última fase da análise dos dados das entrevistas ou categorização temática foi estruturada por meio da utilização de uma planilha temática que serviu de molde para trabalhar o conteúdo das entrevistas.

As entrevistas gravadas foram transcritas e, posteriormente, agrupadas em conformidade com as categorias, conforme o modelo de medida de resistência à mudança baseado no modelo teórico processual de resistência individual à mudança de Marques, Borges e Morais (2011) desenvolvidas após a primeira fase da pesquisa, que é a quantitativa, de forma que se tenha em vista o conjunto de perspectivas.

Após a separação por categorias de análise, os relatos dos entrevistados foram observados e separados naqueles de maior representatividade. Finalmente, essas categorias foram analisadas, abarcando os principais resultados da pesquisa. Depois da conferência da análise parcial do material, para certificar-se de que não há possibilidade de subcategorias, realizou-se a revisão delas e deram início à interpretação e avaliação do material (CÂNDIDA DA SILVA *et al.*, 2013).

A análise de conteúdo foi a principal técnica usada na análise das informações prestadas pelos entrevistados. Foram consideradas as especificidades de cada superintendência quanto às suas áreas funcionais características importantes para a qualidade e o processamento dos dados, propiciando à pesquisadora desempenhar uma investigação com o máximo de critério possível sobre os objetivos propostos e determinar um mapeamento mais perto da realidade apresentada.

O roteiro de entrevista, juntamente com as categorias estabelecidas em cada pergunta do roteiro, consta do Apêndice D, ao final desta pesquisa.

Agregando os dados quantitativos, analisados a partir da estatística descritiva e utilizando a regressão logística aos dados qualitativos analisados mediante a análise de conteúdo, foi possível obter informações que não poderiam ser encontradas caso os métodos fossem utilizados de forma isolada. Dessa forma, a pesquisa ganhou profundidade no estudo do tema, proporcionando dados mais precisos.

O Quadro 2 resume os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa.

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

<b>Elementos metodológicos</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Tipo de pesquisa	Descritiva	Objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno.	Gil (2008)
		Pretende expor características de determinado fenômeno.	Vergara (2009)
Abordagem	Quantitativa	Ressaltada pela objetividade e pretende identificar relações entre variáveis, utilizando-se de critérios probabilísticos para a seleção de amostra, dos instrumentos estruturados para coleta de dados e das técnicas estatísticas para analisá-los.	Vergara (2005)
		Julga que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.	Marconi e Lakatos (2007)



Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos

(continuação)

Elementos metodológicos	Caracterização da pesquisa	Descrição	Autores
Abordagem	Qualitativa	Ressalta-se pela subjetividade e contempla a valorização da visão de mundo dos sujeitos. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo.	Vergara (2005)
		O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, o qual tende a analisar seus dados indutivamente.	Marconi e Lakatos (2007)
Método	Estudo de caso	Apontado como um dos procedimentos mais adequados para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.	Yin (2001)
		Estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a conceder o seu conhecimento amplo e detalhado.	Gil (2008)
População	355 servidores técnico-administrativos do Cefet-MG, Campus I	Total de elementos que partilham de um conjunto de características que serão objetos de estudo.	Malhotra (2001)
		Conjunto definido de elementos que tem determinadas características.	Gil (2008)
Amostra	176 servidores técnico-administrativos do Cefet-MG, Campus I	Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.	Gil (2008)
Unidade de análise	Cooperação e resistência sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores técnico-administrativos do Cefet-MG	A unidade de análise concede ao pesquisador o estabelecimento de fronteiras de seu interesse.	Godoy (2006)
		É aquilo ao qual se refere ao fenômeno a ser estudado, assim como o respectivo problema de pesquisa.	Collis e Hussey (2005)
Unidade de observação	Cefet-MG Campus I	Unidade na qual serão coletados os dados.	Collis e Hussey (2005)
		Unidade portadora das propriedades ou características que se pretende analisar.	Pereira (1999)
Sujeitos de pesquisa	Servidores técnico-administrativos do Cefet-MG, Campus I	São aqueles cujas informações possibilitarão a resolução do problema de pesquisa.	Flick (2009)
		São as pessoas que fornecerão os dados necessários à elaboração da pesquisa.	Vergara (2005)
Coleta de dados	Questionário	Conjunto de questões sistematicamente articuladas destinadas a um grupo de indivíduos, cuja finalidade é alcançar informações sobre o assunto em pauta.	Severino (2007)
		Não é apenas um formulário, e sim um instrumento de consulta que busca medir algo. Baseia-se em um conjunto de questões que devem ser respondidas pelo pesquisado.	Gil (2008)

## Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos

(conclusão)

<b>Elementos metodológicos</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Coleta de dados	Entrevista	Baseia-se no encontro entre pesquisador e pesquisado, em que o pesquisador visa obter informações do pesquisado sobre determinado assunto.	Marconi e Lakatos (2007)
		O pesquisador usa a entrevista objetivando apreender o que os sujeitos entrevistados pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.	Severino (2007)
Análise de dados	Estatística Descritiva	A estatística descritiva permite descrever e avaliar um certo grupo no qual irá sintetizar uma série de valores.	Reis (1998)
	Regressão logística binária	Esta técnica avalia o efeito de variáveis independentes métricas sobre variável dependente binária.	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005)
	Análise de conteúdo	Conjunto de técnicas de análise de comunicação que abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, cuja finalidade é efetuar deduções a respeito da origem dessas mensagens.	Bardin (2009)
		Metodologia de tratamento e análise de informações de um documento, sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens.	Severino (2007)

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

Este capítulo detalhou os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, e o próximo capítulo tratará sobre a Instituição pesquisada.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo discorrerá sobre a Instituição na qual esta pesquisa se realizou.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma Federal, Estadual ou Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado e não cobram matrícula ou mensalidade (BRASIL, 2015).

Os Institutos Federais são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. A denominação remonta à Lei nº 11.892/08 que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas. Um Centro Federal de Educação Tecnológica, para efeitos regulatórios, equipara-se a um Centro Universitário (BRASIL, 2015).

Esta pesquisa realizou-se no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), cuja principal atividade é a oferta de Educação como finalidade

formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (CEFET-MG, 2011a, p. 17).

Resultado da transformação da então Escola Técnica Federal de Minas Gerais em Cefet-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - Lei nº 6.545 de 30/06/78, alterada em 28/09/03 – Lei nº 8.711; em autarquia de regime especial, vinculada ao MEC, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar. O Cefet-MG é hoje uma instituição pública de Ensino Superior no âmbito da Educação Tecnológica, abrangendo os níveis médio, superior de ensino e contempla, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão, prioritariamente na área tecnológica e no âmbito de pesquisa aplicada (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

O Cefet-MG foi criado, inicialmente, como Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais, pelo Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, no mandato do presidente da república Nilo Peçanha, e instalado na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. A Instituição deu início a suas atividades no dia 8 de setembro de 1910 e apresentou ao longo de sua trajetória diferentes denominações e funções sociais (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a, 2016a, 2016b).

A estrutura da Instituição está descrita em seu organograma, que consta como o Anexo A. Dentro das estruturas de governança e de autocontrole de gestão, o Cefet-MG possui em sua estrutura de controle os Conselhos Superiores, Conselhos Especializados, Congregações de Unidades, Comissões Permanentes e Auditoria Interna (CEFET-MG, 2015a).

Nos Conselhos Superiores, é destacado o Conselho Diretor, órgão máximo de deliberação coletiva, ao qual compete principalmente homologar a política apresentada para a Instituição pela Direção Geral, nos planos administrativo, econômico, financeiro e de ensino, pesquisa e extensão. Outro órgão pertencente aos Conselhos Superiores é o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, órgão colegiado superior, autônomo em sua competência de deliberação e normatização as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Instituição. A Diretoria Geral, órgão Executivo Superior, é responsável por coordenar e supervisionar todas as atividades da Instituição, fazendo cumprir as decisões dos Órgãos Colegiados Superiores (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

Conforme o Relatório de Gestão do Exercício, o Cefet-MG é uma Instituição Federal de Ensino Superior, caracterizada como Instituição *multicampi*, com atuação em quase todo Estado de Minas Gerais e em funcionamento. O Cefet-MG tem quatro *campis* na Região Metropolitana de Belo Horizonte, sendo três em Belo Horizonte, um em Contagem e sete assim distribuídos: Leopoldina (Zona da Mata), Araxá (Triângulo Mineiro / Alto Paranaíba), Divinópolis (Oeste de Minas), Varginha e Nepomuceno (Sul de Minas), Timóteo (Rio Doce) e Curvelo (Região Central do Estado) (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

Consoante dados divulgados referentes ao ano de 2014, o Cefet-MG possui 11 unidades em funcionamento, perfazendo uma área total de 552.741,60 m<sup>2</sup>, sendo 155.903,08 m<sup>2</sup> de área construída (CEFET-MG, 2015b).

A sede do Cefet-MG (Campus I) fica localizada em Belo Horizonte - MG, cuja região metropolitana abrange 34 Municípios. Como órgão participante das políticas de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, emanadas pelo Ministério da Educação, sobretudo, na segunda metade da década de 2000, a Instituição se comprometeu em ampliar a sua atuação profissional (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

Figura 2 – Visão geral do Campus I do Cefet-MG



Fonte: Cefet-MG, 2016b, p. 1

À luz do disposto no PDI 2011-2015 e no Plano de Ações elaborado pela Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação ao final de 2011, diversas frentes de trabalho foram conduzidas em 2014 visando-se promover avanços para a Pesquisa e a Pós-graduação no Cefet-MG. A atuação do Cefet-MG na área da pesquisa evidencia o empenho e compromisso dos seus professores-pesquisadores com a elevação dos níveis de excelência institucional e fortalece a sua presença no cenário brasileiro de pesquisa, desenvolvimento e inovação (CEFET-MG, 2015a).

Na qualidade de um Cefet-MG consolidado como uma IFES (Institutos Federais de Ensino Superior) pública e gratuita, com ênfase na área tecnológica, nos âmbitos

estritamente relacionados do ensino, da pesquisa e da extensão, e com oferta verticalizada de ensino (do nível médio ao superior) busca dar continuidade à sua trajetória, projetando a sua expansão e crescente melhoria para os próximos anos, tal como previsto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e em seu projeto de transformação em Universidade Tecnológica (CEFET-MG, 2011a).

Grande ênfase foi dada, no exercício de 2009, ao fortalecimento da política interna de capacitação dos servidores da Instituição, como pode ser observado pela contínua melhoria dos indicadores de titulação, de produção técnica-científica e na avaliação dos cursos de mestrado e de graduação (CEFET-MG, 2011a).

Em 2012, com a criação da Lei nº 12.772/2012, ocorreram algumas mudanças na legislação quanto ao plano de carreira dos servidores docentes e técnico-administrativos em Educação. O Cefet-MG tem como prioridade a capacitação de seus servidores e instituiu um plano de capacitação para atender esta demanda investindo formação continuada dos docentes e técnico-administrativos. Nos últimos anos a Instituição, por meio do Programa Institucional de Apoio à Graduação e Pós-graduação, publica semestralmente no *síte* institucional os editais da Bolsa de Apoio à Graduação, Pós-graduação e Ajuda de Custos. Este programa atende servidores de todas as unidades do Cefet-MG: Belo Horizonte, Divinópolis, Varginha, Leopoldina, Araxá, Timóteo, Nepomuceno, Curvelo e Contagem (CEFET-MG, 2015a).

No Relatório do Cefet-MG, em números de 2015, foi divulgado que dos seus técnico-administrativos 6 são doutores, 129 são mestres, 255 são especialistas, 169 são graduados, 107 têm nível médio, e 13 têm nível fundamental. Sendo que 114 servidores técnico-administrativos estão em capacitação (CEFET-MG, 2015b).

Levando em consideração o foco da pesquisa quanto aos recursos humanos, o Relatório de Gestão do Exercício de 2010 esclarece que quanto à política da Gestão de Recursos Humanos e a promoção de ações voltadas para a capacitação de pessoal das carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, tem por objetivo geral propor e executar a política de gestão de pessoas na Instituição, atuando nas áreas de: capacitação e qualificação; desenvolvimento de pessoas;

políticas de saúde e qualidade de vida; serviço médico, odontológico e de enfermagem e programa de assistência à saúde suplementar (CEFET-MG, 2011a).

A atuação do setor de Recursos Humanos fundamenta-se nos princípios da preservação dos valores éticos de liberdade, igualdade, democracia, publicidade, equidade e transparência de suas ações; defesa dos direitos dos servidores; valorização dos recursos humanos da Instituição; respeito ao pluralismo de ideias e à liberdade de expressão e garantia a democratização e qualidade dos serviços prestados. Agindo assim, a Gestão de Recursos Humanos procura, de maneira direta, melhorar a qualidade de trabalho dos servidores, garantindo indiretamente a melhoria do processo de ensino e aprendizagem na Instituição (CEFET-MG, 2011a).

O Cefet-MG possui uma Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos e uma Coordenação de Administração de Pessoal, subordinadas à Diretoria de Planejamento e Gestão que têm como principais funções estabelecer as diretrizes para planejamento e gestão dos recursos humanos e materiais da Instituição, inclusive as concernentes ao pessoal docente e técnico-administrativo, à execução financeira e contábil, à manutenção dos prédios e instalações, à limpeza e conservação, à vigilância, ao planejamento e execução de obras civis, à segurança do trabalho, aos serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC), em conjunto com os órgãos colegiados superiores (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

A Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Coordenação Geral de Administração de Pessoal reúnem 24 servidores técnico-administrativos. As Coordenações apresentam a seguinte estrutura organizacional: a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos que é composta pela Coordenação Geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos e o Setor de Serviços Médicos, Odontológicos e de Enfermagem; e a Coordenação Geral de Administração de Pessoal que é composta pelos seguintes setores: Coordenação Geral de Administração de Pessoal, Divisão de Admissão e Progressão de Pessoal, Divisão de Cadastro e Lotação, Divisão de Legislação e Normas, Divisão de Seleção e Concursos e Divisão de Pagamento (CEFET-MG, 2011a, 2011b, 2015a).

Segundo o Relatório Cefet-MG, em número de 2015, a Instituição tinha em seus quadros um total de 1903 servidores efetivos, entre docentes (1224) e técnico-administrativos (679). Segundo o Relatório de Gestão de 2014, o número de cargos em comissão e função gratificada corresponde a 311 servidores. A escolha do Campus I como unidade de análise se deu em virtude dessa unidade contemplar o maior número de servidores técnico-administrativos.

Conforme informação obtida junto à Gestão de Pessoas, o Campus I dispõe de 355 técnico-administrativos. Além do fato de que, no Campus I estão localizados a Diretoria Geral e os demais setores administrativos da Instituição, sendo esse o local onde as principais decisões administrativas de toda a Instituição são tomadas (CEFET-MG, 2015a).

A FIG. 3 mostra o prédio administrativo do Campus I do Cefet-MG, onde se situam a Diretoria Geral, o Conselho Diretor e demais Diretorias especializadas.

Figura 3 – Prédio administrativo do Campus I do Cefet-MG



Fonte: Cefet-MG, 2016c, p. 1

Embora existam muitos estudos relacionados ao Cefet-MG, este é o primeiro estudo relacionado à resistência à mudança no que tange a implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG Campus I.



Até a presente data, o ponto eletrônico se encontra em fase de implantação, mediante orientações da CGU (Controladoria Geral da União). Dessa forma, as negociações ainda estão sendo feitas para que a implantação seja efetivada.

Após a contextualização da organização onde foi realizada a pesquisa, parte-se para a análise e discussão dos dados coletados.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Análise de dados**

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos nesta pesquisa. Primeiramente, abordam-se os dados referentes ao perfil demográfico e ocupacional dos participantes; depois, a análise da cooperação e da resistência encontrados nos servidores técnico-administrativos da instituição objeto de estudo; e, por fim, as relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência.

Ressalta-se que a análise quantitativa foi realizada a partir das informações obtidas dos 176 questionários respondidos. Já a análise qualitativa se deu a partir dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com 23 servidores do Cefet-MG (número definido pela saturação de dados).

### **5.2 Apresentação e análise dos resultados**

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa e está estruturado em duas partes. A primeira tem por objetivo caracterizar a amostra em termos demográficos, ocupacionais e em relação aos hábitos de vida e de saúde.

A segunda almeja analisar os resultados atinentes à cooperação e resistência. São tecidas considerações sobre os dados descritivos de cada dimensão desse construto. Este subcapítulo encerra-se com o alcance do segundo e terceiro objetivos específicos desta pesquisa, quais sejam: analisar e identificar até que ponto os servidores do Cefet-MG do Campus I aceitam ou rejeitam as inovações em relação à implantação do ponto eletrônico, e analisar as variáveis do Modelo de Medida de Resistência à Mudança que mais contribuem para a cooperação ou rejeição da implantação do ponto eletrônico.

### **5.2.1 Dados sociodemográficos, ocupacionais e hábitos de vida e de saúde**

Para melhor organização dos dados, o perfil dos pesquisados foi avaliado em três momentos distintos: dados demográficos (TAB. 1), dados ocupacionais (TAB. 2) e hábitos de vida e saúde (TAB. 3).

Em relação ao perfil demográfico, dados da TAB. 1 indicam que, quanto ao gênero, 52,8% da amostra é composta por mulheres e 47,2%, por homens. Desta forma, observa-se o aumento da participação da mulher nas mais diversas áreas. Os respondentes, em sua maioria, têm idade acima de 45 anos; não possuem filhos; são casados; e cursaram especialização completa. De forma agregada, observa-se que 88,1% dos avaliados possuem pelo menos ensino superior completo, o que reflete o potencial intelectual da organização em questão.

Sobre as informações concernentes à escolaridade dos participantes, elas indicam um elevado grau de instrução dos servidores técnico-administrativos do Cefet-MG. Dos 176 sujeitos pesquisados 80,7% (142) possuem algum tipo de pós-graduação. Sendo que 31,2% (55) possuem mestrado concluído ou em andamento.

O elevado grau de escolaridade dos servidores técnico-administrativos da Instituição já era previsto por duas razões: a) o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, mediante aos incentivos financeiros, desperta nos servidores o desejo de se qualificarem cada vez mais, com o objetivo de alcançar ganhos salariais; b) a unidade pesquisada da Instituição acomoda a Diretoria Geral e os principais setores gerenciais e administrativos. As mais complexas decisões da organização são pensadas nesses setores, exigindo-se, dessa forma, profissionais instruídos e qualificados, com visão sistêmica, capazes de vislumbrar as melhores estratégias para o bom desenvolvimento da Instituição.

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos

Variável demográfica		Frequência	
		Absoluta	Relativa (%)
Sexo	Masculino	83	47,2
	Feminino	93	52,8
Idade	Até 25 anos	11	6,3
	De 26 a 35 anos	59	33,5
	De 36 a 45 anos	41	23,3
	Acima de 45 anos	65	36,9
Filhos	Não	99	56,3
	Sim	77	43,8
Quantidade de filhos	1	35	45,5
	2	33	42,9
	3	8	10,4
	4	1	1,3
Estado civil	Solteiro (a)	75	42,6
	Casado (a)	82	46,6
	Desquitado (a) / Separado (a)	11	6,3
	Viúvo (a)	2	1,1
	Outro	6	3,4
Escolaridade	2º grau incompleto	2	1,1
	2º grau completo	9	5,1
	Superior incompleto	10	5,7
	Superior completo	13	7,4
	Especialização incompleta	11	6,3
	Especialização completa	69	39,2
	Mestrado incompleto	15	8,5
	Mestrado completo	40	22,7
	Doutorado incompleto	3	1,7
Doutorado completo	4	2,3	

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto aos dados ocupacionais dos respondentes, conforme TAB. 2, a maioria deles ingressou no Cefet-MG via nomeação em concurso público e trabalha na organização de 1 a 5 anos. Ainda, a maioria dos pesquisados ocupa cargo nível D (ensino médio), não possui cargo de direção nem função gratificada, tem remuneração de 3 a 7 salários e nunca pensa em pedir demissão.

Tabela 2 – Distribuição dos respondentes segundo dados ocupacionais

Variável ocupacional		Frequência	
		Absoluta	Relativa (%)
Forma de ingresso no CEFET	Nomeação com concurso público	160	90,9
	Remoção	3	1,7
	Redistribuição	9	5,1
	Cessão	4	2,3
	Outro	0	0,0
Tempo de trabalho na Instituição	Menos de 1 ano	20	11,4
	De 1 a 5 anos	59	33,5
	De 6 a 10 anos	31	17,6
	De 11 a 15 anos	5	2,8
	De 16 a 20 anos	7	4,0
	Mais de 20 anos	54	30,7
Cargo	Nível C (ensino fundamental)	16	9,1
	Nível D (ensino médio)	82	46,6
	Nível E (ensino superior)	78	44,3
Ocupa cargo de direção ou função gratificada	Cargo de direção	11	6,3
	Função gratificada	45	25,6
	Não	120	68,2
Remuneração	Até 3 salários	17	9,7
	De 3 a 7 salários	113	64,2
	De 7 a 10 salários	34	19,3
	De 10 a 15 salários	9	5,1
	De 15 a 20 salários	2	1,1
	Acima de 20 salários	1	0,6
Frequência em que pensa em pedir demissão	Raramente	19	10,8
	Às vezes	10	5,7
	Sempre	3	1,7
	Nunca	144	81,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No que se refere aos hábitos de vida e de saúde, conforme TAB. 3, a maioria dos pesquisados costuma sempre praticar exercício físico; não fuma; às vezes consome bebida alcoólica; nos últimos seis meses realizou de uma a três visitas médicas e não retirou nenhum dia de licença por questões de saúde; tem acima de seis horas livres por semana; e costuma ler, estudar e assistir TV nas horas livres.

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes segundo hábitos de vida e de saúde

Variável relacionada aos hábitos de vida e de saúde		Frequência	
		Absoluta	Relativa (%)
Frequência de realização de exercício físico	Sempre	70	39,8
	Às vezes	51	29,0
	Raramente	40	22,7
	Nunca	15	8,5
Fuma	Sim	8	4,5
	Não	168	95,5
Quantidade de cigarros fumados por dia	Até 12	8	100,0
Consumo de bebida alcoólica	Nunca	44	25,0
	Raramente	56	31,8
	Às vezes	74	42,0
	Diariamente	2	1,1
Ida ao médico nos últimos 6 meses	Nenhuma	82	46,6
	De 1 a 3 vezes	84	47,7
	De 4 a 6 vezes	6	3,4
	Mais de 6 vezes	4	2,3
Dias de licença médica nos últimos 6 meses	Nenhum	139	79,0
	De 1 a 3 dias	16	9,1
	De 4 a 6 dias	7	4,0
	Mais de 6 dias	14	8,0
Horas livres por semana	Nenhuma	13	7,4
	De 1 a 3 horas	38	21,6
	De 4 a 6 horas	45	25,6
	Acima de 6 horas	80	45,5
Atividades realizadas nas horas em que não está no trabalho	Ler, estudar, assistir TV	82	46,6
	Praticar esportes	13	7,4
	Trabalhar em outro lugar	4	2,3
	Outras atividades	51	29,0
	Marcou mais de 1 opção	26	14,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O próximo tópico aborda a análise dos resultados atrelados ao construto cooperação e resistência.

### 5.2.2 Análise da cooperação e da resistência

Este subcapítulo encontra-se dividida em sete partes. As seis primeiras apresentam dados relativos às variáveis que compõem o construto cooperação e resistência e têm por finalidade responder o segundo objetivo específico desta pesquisa, qual seja: analisar e identificar até que ponto os servidores do Cefet-MG do Campus I aceitam ou rejeitam as inovações em relação à implantação do ponto eletrônico.

A sétima e última parte deste subcapítulo identifica quais dimensões da cooperação e resistência são responsáveis por segregar os indivíduos que cooperam daqueles que resistem à implantação da mudança avaliada. Desse modo, almeja responder o

terceiro e último objetivo específico proposto: analisar as variáveis do modelo de análise (Modelo de Medida de Resistência à Mudança) que mais contribuem para a cooperação ou rejeição da implantação do ponto eletrônico.

Para analisar a cooperação e a resistência apresentadas pelos respondentes, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das seis dimensões analisadas. Posteriormente, a partir da média das respostas, os indivíduos foram classificados em discordante do fator (média entre 1,00 e 3,50) e concordante do fator (média entre 3,51 e 6,00) conforme proposição de Marques (2011). Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 4.

Tabela 4 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência

Indicadores de Cooperação e Resistência	Média	Desvio padrão	Discordante do fator		Concordante do fator	
			Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
1. Aceitação e Cooperação	3,29	1,16	114	64,8	62	35,2
2. Indecisão e inconclusão	3,05	1,25	108	61,4	68	38,6
3. Ameaça ao convívio social	1,79	0,96	169	96,0	7	4,0
4. Consistência percebida	2,57	1,34	130	73,9	46	26,1
5. Resistência do grupo	1,99	0,87	168	95,5	8	4,5
6. Experiência anterior com mudança	2,82	1,35	129	73,3	47	26,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Para melhor organização dos dados, as análises dos resultados constantes na TAB. 4 serão realizadas considerando-se em separado cada uma das seis variáveis que compõem o construto cooperação e resistência, conforme itens a seguir (4.2.1 a 4.2.6).

Nos tópicos qualitativos, para as entrevistas, serão usadas as seguintes siglas: os 10 servidores com cargo de chefia e direção foram identificados com a sigla ECC (entrevistado com cargo de chefia); já os 13 servidores sem cargos de chefia e direção foram identificados com a sigla ESC (entrevistado sem cargo de chefia).

### 5.2.2.1 Aceitação e cooperação

A aceitação e cooperação avalia o grau de aceitação e de cooperação do indivíduo em relação à mudança. No caso desta pesquisa, avalia-se a implantação do ponto

eletrônico para os servidores técnico-administrativos do Cefet-MG. Marques (2011) afirma que a aceitação com uma transformação organizacional acontece quando os indivíduos a percebem como uma oportunidade, engajando-se em sua realização. Por outro lado, continua o autor, a resistência ocorre quando as pessoas avaliam a mudança como uma ameaça, o que resulta em reações negativas contra seu estabelecimento.

Para interpretação dos dados relativos à aceitação e cooperação, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior o grau de aceitação e de cooperação do indivíduo. Por outro lado, quando menor a concordância, maior a resistência manifestada pelo sujeito (MARQUES, 2011).

Dados da TAB. 4 indicam que a média para a variável aceitação e cooperação chegou ao valor de 3,29. Tal dado indica que os indivíduos, em média, não aceitam e não cooperam com a implantação do ponto eletrônico. Corroborando tal conclusão, tem-se que 64,8% dos pesquisados manifestam resistência e, portanto, avaliam a mudança como uma ameaça e um elemento dificultador para a dinâmica da organização. Esse dado é preocupante, pois um contingente importante de profissionais rejeita a implantação do ponto eletrônico e pode se comportar como agente dificultador de sua consolidação na Instituição. Esse fato pode gerar dentro do Cefet-MG movimentos de sabotagem passiva e ativa em relação ao ponto, além de gerar desmotivação por parte dos indivíduos.

Conforme aponta Nogueira (1997), a resistência à mudança tem o propósito de proteger os indivíduos dos efeitos de uma modificação real ou imaginária e se constitui por qualquer comportamento que vise à manutenção do *status quo* em resposta a uma pressão para mudá-lo. Quanto ao ponto eletrônico, os pesquisados afirmam que tal mudança poderá não resolver os problemas da Instituição, conforme relatos abaixo:

Ah (suspiro), eu acho que não resolve os problemas que esperam serem resolvidos com o ponto eletrônico. Eu acho que não é, não vai ser efetivo (ESC 11).

Eu acho que não resolve o problema das pessoas que não trabalham, que não cumprem horário. Não resolverá. Quem normalmente trabalha não tem



problema de horário, ela está aqui todos os dias, ela cumpre seu horário. Agora aquele servidor que falta demais ou que não cumpre horário, ele vai continuar faltando, ele sempre vai dar um jeito de faltar e de não cumprir o horário dele (ESC 13).

Acredito que não seja. Vai criar um conflito interno (ECC 4).

Não necessariamente, pois a implantação do ponto eletrônico não fará com que as pessoas trabalhem melhor, o máximo que ela fará será fazer com que os funcionários fiquem, de fato, na Instituição durante sua jornada de trabalho. Porém, nesse período, eles nem sempre poderão estar efetivamente trabalhando. Pode ser até mesmo que, como forma de retaliação à Instituição pela implantação do ponto eletrônico, alguns servidores boicotem seus afazeres (ECC 10).

Ainda não, isso depende muito da mentalidade do servidor. Aqueles que vêm a implantação como positiva para si, poderão fazer com que a implantação também seja positiva para a Instituição. Mas, por outro lado, aqueles que acreditam que a implantação seja ruim para eles, podem fazer com que a implantação seja ruim também para a Instituição boicotando suas atividades, por exemplo, como forma de retaliação (ECC 13).

Ainda, conforme argumenta Nadler (1987), o medo do desconhecido e a força do hábito são causas individuais da resistência. Tais elementos foram observados nos dados qualitativos coletados nesta pesquisa, consoante os relatos abaixo:

(6 segundos de pausa). É meio complicada essa pergunta, Regina. Porque eu não sei assim se tem já as regras de como vai ser feito em relação, por exemplo, ao nosso lanche de 15 minutos, se a gente vai ter que bater ponto de saída e de início, ou não, de como que vai ficar. Se a gente vai poder continuar almoçando. Eu não sei, então eu teria que ter conhecimento de todos os aspectos para falar que eu concordo com todos, que eu aceito todos. Eu não conheço. Então, eu não sei (ESC 1).

É, talvez, o aspecto do ponto... em geral, como eu conheço pouco, do ponto eletrônico eu acho que não tem nenhum aspecto assim. Agora, da implantação no Cefet é essa questão de o ponto eletrônico não estar sendo implantado para todo mundo, é o aspecto que me incomoda (ESC 5).

Para mim, alguns aspectos são inaceitáveis em relação ao ponto. Gostaria de pontuar algum que você lembra agora? Um deles é essa questão da flexibilidade em relação à necessidade de ausências ou de eventuais atrasos. Outra questão é que isso pode, de alguma forma, ser usado contra o servidor por determinada chefias, coisas que eu já vi acontecer, inclusive comigo. Outra coisa também é a limitação, aqueles servidores que desempenham as atividades em mais de uma unidade, como que ficaria o registro de ponto dele (ESC 11).

Adianta não apoiar? (Risos). Ele está sendo imposto né? Eu, particularmente, eu apoio. Eu prefiro o ponto eletrônico do que esse papelzinho que a gente assina né? Eu, particularmente. Mas em termo geral, adianta né? Ele está sendo imposto. Para muita gente, eu acredito

que muita gente vai dizer para você que está sendo imposto. Mas é o que eu disse anterior, é a legislação né? Porque também eu desconheço essa legislação. Ela pede mesmo essa implantação? Eu, infelizmente, muita coisa aqui no Cefet eu desconheço, também eu não saio para procurar não (ECC 7).

Por outro lado, 35,2% dos pesquisados aceitam, cooperam e divulgam a necessidade de implantação do ponto eletrônico. Os relatos abaixo verbalizam tais fatos:

Sim, às vezes quando eu converso com alguns colegas informalmente, que a gente debate sobre esse assunto, eu vejo que é benefício, eu sempre falo dos benefícios que eu acredito que pode trazer (ESC 1).

Bom, não faço uma campanha, vamos dizer assim né, não é nada que eu tomo como uma campanha minha, pessoal, nada. Mas, sim. Quando eu sou questionada ou quando o assunto em pauta com colegas de trabalho é sobre o ponto eletrônico, eu procuro me posicionar desse lado daqueles que acreditam nos benefícios desse ponto eletrônico (ESC 7).

Sempre que possível, quando o assunto é abordado eu falo que eu acho interessante. Eu acho interessante tanto para o servidor porque o ponto ele vai controlar a entrada e a saída, vai ser uma coisa mais... Como que eu vou dizer? Um registro, você não tem que ficar tanto assim falando "ah, tal horário eu cheguei, tal horário eu sai". Eu acho interessante (ESC 13).

Considero, eu considero sim, que será boa. Na minha opinião, eu acho que o ponto eletrônico ajuda a controlar a frequência, os horários, eu acho que isso ajuda sim (ECC 1).

De certa maneira eu acho que será boa. Porque quem trabalha nos horários, vai continuar trabalhando né? E eu acho que força as pessoas que eu acho que não tem muito comprometimento com a Instituição, de horários, a ficar mais atento a isso (ECC2).

Tenho apoiado. Porque como eu ocupo cargo de chefia, quando se fala em cobrança de ponto, em assinatura de folha e tudo, cobrando as horas trabalhadas, eu, na minha concepção, eu preferiria que tivesse o ponto, que aí já estaria certo. Aí não seria função minha ficar olhando ponto de servidor (ECC 3).

Apoio a implantação, apoio (ECC 5).

Sim. Eu apoio, sou a favor, então não tenho nenhuma oposição (ECC 6).

O ponto eletrônico, a meu ver, na minha pessoa, ele é salutar para a Instituição. Tanto para mim na questão prática que eu não vou ter que ficar anotando em papel, pedindo mensalmente ou quinzenalmente o aceite da minha chefia direta. E também no que diz respeito aos servidores que trabalham sob a minha supervisão. Que eu fico mais liberado quanto a isso.

O ponto eletrônico vai dizer lá “6 horas, cumpriu 6 horas?”, “cumpriu”, não cumpriu, o servidor vai ter que me procurar para abonar ou não aquela ausência dele. 8 horas, se for 8 horas, “cumpriu as 8 horas?”, se não cumpriu vai ter que me pedir abono. “Ah, eu vou ao médico”, “tudo bem, traga o atestado e eu abono”. “Ah, eu faltei”, “por que você faltou?”, “por causa disso”. Fica mais fácil para mim. Hoje em dia não existe controle, não existe. É a discussão hoje. Sem o ponto ainda, a questão das 6 ou 8 horas que eu devo assinar o ponto? Servidores não querem assinar o ponto de 6 porque eles entendem que estão dando prova contra si mesmos de que a legislação é 8. Se vier uma fiscalização cobrando o ponto de 6, está claro que eles trabalharam menos 2 horas por dia e possam ser obrigados a devolver aquela hora não trabalhada. Nesse ponto para mim, é isso, fica mais fácil. Eu não cobro, não vigio, mas eles têm o ponto deles. Caiu em desuso a obrigação, na época anterior, o diretor geral determinou, caiu em desuso. Eu não cobro isso, eles não me cobram, está tudo ok. É isso (ECC 8).

Eu apoio, pois acho que o ponto eletrônico é uma forma de controlar o horário de trabalho das pessoas. Eu tenho o costume de ficar além do horário, com o ponto, eu tenho essas horas registradas e posso tirar folga depois. Sem o ponto, eu corro o risco de perder essas minhas horas extras. Além do mais, isso poderá evitar que as pessoas fiquem faltando de serviço injustificadamente. Para quem trabalha certinho, é desestimulador, ver que alguns sequer comparecem ao local de trabalho e ficam sempre impunes (ECC 10).

Para esses indivíduos, a mudança proposta é uma oportunidade para controle mais fidedigno da despesa pública em relação à folha de pagamento, o que possibilita uma melhoria na Gestão dos Recursos Humanos da organização. Conforme argumenta Lima (2014), o ponto biométrico garante a integridade em relação aos dados concernentes à frequência dos servidores e contribui para redução de fraudes, como pode ser identificado nos relatos ilustrativos abaixo:

Eu considero que sim, que sim. Apesar de ter algumas exceções, umas questões. Mas eu acho que o ponto eletrônico em geral, ele meio que normatiza, ele coloca todo mundo dentro de um padrão. Eu acho que não é uma coisa ruim, é uma coisa que traz mais justiça dentro do ambiente porque as pessoas são obrigadas de alguma forma a cumprirem seu horário. Maneira de burlar sempre vai existir né, mas eu acredito que em geral as pessoas acabam se obrigando a se comprometer com horário de trabalho e tal. Aí tem questões que a gente levanta é que os professores, por exemplo, eles não vão ter que fazer né, fazer ponto, assinar ponto digital. Então, no geral, o ponto eletrônico é uma coisa legal, eu acho. Mas aqui no Cefet eu não sei se está sendo inserido de forma adequada e justa para todo mundo. Porque supostamente todos os funcionários, técnicos administrativos e professores, deveriam cumprir com a sua jornada de trabalho e comprovar isso. Então não entendo muito porque os professores ficam fora disso (ESC 5).

Sim. É uma questão de transparência né? Tanto o comportamento da Instituição, a cobrança da Instituição pelos seus servidores para poder mostrar até para a sociedade que ela cumpre a sua parte. E dos servidores,

também, que estão aqui para que não levante dúvidas sobre a sua atuação dentro da Instituição, a sua presença aqui dentro da Instituição (ECC 5).

Eu já concluí que sim, eu acredito que vai ser bem melhor e nós vamos ter o registro do ponto conforme a legislação prevê e os órgãos de controle. Essa mudança de ponto, retorno, ele tem de atender a legislação. A legislação determinou, já determinou que tem que ter o controle seja ele qual for, os órgãos de controle vieram, foram feito auditoria, identificou-se de que não havia nenhum controle. Novamente, vários e vários anos em outras visitas, os órgãos de controle, TCU, CGU, vieram, identificaram que não havia controle e assim foi feito, determinado que o fizesse. Então tem que ser feito, não há o que se discutir (ECC 8).

Em síntese, de acordo com os relatos dos servidores entrevistados, foi possível identificar que os pesquisados afirmam que tal mudança poderá não resolver os problemas da Instituição, e que o medo do desconhecido e a força do hábito são causas individuais da resistência. Por outro lado, alguns dos pesquisados aceitam, cooperam e divulgam a necessidade de implantação do ponto eletrônico e que a mudança proposta é uma oportunidade para controle mais fidedigno da despesa pública em relação à folha de pagamento e que contribui para redução de fraudes.

#### **5.2.2.2 Indecisão e inconclusão**

Segundo Marques (2011), a indecisão e inconclusão avaliam até que ponto o pesquisado se sente suficientemente informado e convencido para decidir se apoia ou não a implantação da mudança. Para interpretação dos dados relativos a essa variável, adotou-se o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior o grau indecisão e de inconclusão apresentado pelo indivíduo; e quanto menor a concordância, menor a indecisão e inconclusão (MARQUES, 2011).

De acordo com dados apresentados na TAB. 4, observa-se que a média para indecisão e inconclusão alcançou o valor de 3,05. Tal dado indica que, em média, os pesquisados possuem uma visão clara a respeito dos impactos do ponto eletrônico para dinâmica de seu trabalho e para a organização como um todo. Em consonância com essa conclusão, tem-se que 61,4% dos respondentes foram classificados no grupo de discordante do fator. Isto é, a maioria deles tem compreensão a respeito das modificações a serem implantadas pelo ponto eletrônico e de seus resultados.

Grande parte dos respondentes, portanto, está satisfatoriamente informada a respeito do ponto eletrônico. Esse dado reflete o esforço realizado pelo Cefet-MG para comunicar e para prestar informações aos funcionários a respeito dessa mudança. Esse esforço, no entanto, não surtiu efeito para todos os servidores da Instituição, uma vez que 38,6% deles ainda não possuem uma visão clara dos impactos da implantação do ponto eletrônico para si e para a dinâmica da organização. Portanto, esses indivíduos encontram-se indecisos a respeito de aceitar ou não a implantação da mudança, pois ainda não possuem informações suficientes para decidir. Trata-se de um contingente importante de pessoas para as quais deverá haver novos esforços de mobilização por parte do Cefet-MG, no sentido de reverter a posição de tais indivíduos em prol da mudança. Tal posicionamento vai ao encontro do que indica Elias (2009), ou seja, conforme indica o autor, é importante que a organização inclua o indivíduo no processo de mudança a fim de oferecer a ele informações sobre a mudança e assegurar mitigação da resistência e aumento do comprometimento. Na mesma tônica, Pereira e Fonseca (1997) afirmam que é essencial diminuir a incerteza do trabalhador em relação à instabilidade que a mudança possa provocar, conforme excertos abaixo:

Não, até nem sei se tem uma comissão sobre isso? Tem. Tem? (ESC 1).

Olha, eu desconheço as regras. Sei um pouco do processo como que vai ser, mas... Aceitado então não tem como eu falar se “você aceita ou não” dado que eu não sei as regras (ESC 2).

Eu aceito as regras sempre que tem uma norma da Instituição. Isso para mim não é problema, mas na verdade eu nem sei exatamente quais são as regras e se a Instituição já divulgou isso. Regras para o ponto eletrônico eu não sei se tem formalizado eu não sei se tem, desconheço (ESC 3).

Como eu conheço pouco sobre o contexto, o que eu sei, que é algo superficial, eu acho que sim, eu aceito, eu acho que é bom (ESC 5).

Precisamos de mais informações (ESC 9).

Eu não sei, não estou muito por dentro desses aspectos não. Eu sei que está para ser implantado, já tem instalado aí, mas como que vai funcionar eu não sei ainda não (ECC 1).

Eu não conheço as regras de implantação, então eu não tenho aceitado nem negado (ECC 3).

Olha, isso... O ponto eletrônico a gente sabe que ele vai ser implantado, só que as regras da utilização, da funcionalidade dele não foram divulgadas ainda. Mas partindo do pressuposto que ele vai estar ali para poder registrar a entrada e a saída, que são os pontos principais para poder aferir a jornada de trabalho, eu entendo que devem ser aceitáveis. Porque eu não vejo também onde possa ter muitas variáveis nisso não (ECC 5).

Acaba que não foi muito bem definida ainda né, essas regras para a gente. Ainda não teve uma divulgação de como vai funcionar, se você bater em situações especiais como eu falei. Então, não tem ainda um delineamento da direção com relação ao procedimento correto assim. Tem uma ideia que já foi solta no ar, mas não tem uma certeza né, explícita (ECC 9).

Em linhas gerais, grande parte dos respondentes está satisfatoriamente informada a respeito do ponto eletrônico. No entanto, um percentual elevado deles ainda não possui uma visão clara dos impactos da implantação do ponto eletrônico para si e para a dinâmica da organização. Logo, esses indivíduos encontram-se indecisos a respeito de aceitar ou não a implantação da mudança, pois ainda não possuem informações suficientes para decidir.

### **5.2.2.3 Ameaça ao convívio social**

A ameaça ao convívio social mede o grau em que o indivíduo julga que seu convívio social no local de trabalho possa vir a ser prejudicado pela implantação da mudança – neste caso, do ponto eletrônico. O prejuízo percebido pelo indivíduo pode estar relacionado, por exemplo, com a sua mudança de grupo de trabalho, com o convívio com pessoas que não são simpáticas a ele ou a demissão de algum colega por quem se tem grande estima (MARQUES, BORGES; MORAIS, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa variável, adotou-se o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a percepção de ameaça; quanto menor a concordância, menor a percepção.

De acordo com dados apresentados na TAB. 4, observa-se que a média para ameaça ao convívio social alcançou o valor de 1,79, menor entre todas as variáveis avaliadas. Tal score pode ser considerado baixo em relação à escala *Likert* de 6 pontos utilizada na pesquisa. Tal dado revela que, em média, os respondentes não se sentem socialmente ameaçados pela implantação do ponto eletrônico. Vale destacar, ainda, o valor do desvio padrão vinculado à ameaça ao convívio social. Tal medida alcançou o patamar de 0,96, indicando a homogeneidade do posicionamento

dos pesquisados em relação à percepção de que o ponto não implicará modificações no convívio social no local de trabalho, o que pode ser observado nos relatos a seguir:

Demitido eu acho quase impossível. Agora, realocado pode ser que aconteça sim. Mas eu não tenho medo disso porque vai ser uma adaptação à mudança (ESC 1).

Não, não tenho medo disso. Se chegar ao ponto de algum servidor ser realocado ou, por ventura, na pior das hipóteses ele ser demitido, é porque ele deu motivo para que um processo seja aberto e ele investigado pela ausência dele no serviço. Então, ele tem que arcar com as consequências da sua ausência (ESC 3).

Não, não tenho medo não. Eu acho que a pessoa tem que arcar com a responsabilidade dela né? Se ele não faz a carga horária ele tem que assumir as consequências né? Então eu acho que...Eu não tenho esse medo não. Eu acho que também a nossa equipe é boa, o pessoal é responsável né? Ser realocado para outro setor de trabalho? Não, não tenho, não (ESC 13).

Demitido não, mas acredito que poderá haver realocações para outro setor em virtude de caráter político. Tipo assim, um servidor foi contemplado com 6h e outro foi contemplado com 8h, ambos com chefias diferentes, mas a chefia do que foi contemplado com 6h não gosta muito dele, portanto ele poderá ser realocado para as 8h (ECC 8).

Tem-se, ainda, que 96,0% dos avaliados foram classificados no grupo discordante do fator, sendo esta a maior porcentagem dentre todas as dimensões avaliadas. Isso significa que, para a maioria, a integridade dos grupos sociais será preservada com a implantação da mudança. Todavia, para 4,0% dos respondentes a implantação do ponto eletrônico acarretará modificações nos grupos de trabalho. Esse fato pode ocorrer, por exemplo, em função da demissão de funcionários que não venham a seguir as regras atreladas à nova forma de controle sobre o horário de entrada e saída dos trabalhadores. Neste caso, cabe à organização esclarecer de forma minuciosa os novos procedimentos relacionados ao ponto eletrônico e as consequências para aqueles que não vierem a cumpri-los, conforme relato abaixo:

Tenho, muito. Muito. Porque eu gosto de trabalhar onde eu trabalho, o clima é excelente, gosto das pessoas e isso é uma das coisas que mais me motiva de ficar aqui e querer a Instituição para que eu possa ficar aqui por muito tempo. Então, eu penso que se eu mudar e eu entrar em um lugar onde o clima não é muito bom, isso vai me afetar muito, vai me afetar muito. Porque aqui no trabalho a gente trabalha, tem o horário tudo bonitinho. Mas, não sei, eu adquiri o sentimento de amigos mesmo. Então é muito difícil

...você mudar para um lugar onde as pessoas são secas e frias e você... Para mim não é só uma coisa mecânica, eu gosto de vir para o trabalho por diversos motivos. E um dos motivos é que eu tenho pessoas que não ficam só pela parte técnica, mas que também compreendem o seu dia a dia, as suas emoções, as suas tristezas, as suas alegrias, que dividem as coisas com você, não só as coisas de trabalho. Eu acho que é mais nesse sentido (ECC 9).

Em suma, existe homogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação à percepção de que o ponto não implicará modificações no convívio social no local de trabalho. Todavia, um percentual pequeno dos respondentes relata que a implantação do ponto eletrônico acarretará modificações nos grupos de trabalho.

#### **5.2.2.4 Consistência percebida**

Conforme argumenta Marques (2011), a consistência percebida está associada à avaliação que os membros da organização fazem sobre o quanto a mudança proposta foi feita por profissionais experientes no assunto e o grau em que sua metodologia e sua forma de condução são consistentes. Se o indivíduo perceber que as mudanças são inconsistentes, ele resiste a sua implantação. No caso desta pesquisa, essa variável retrata a percepção dos respondentes em relação à coerência e à coesão da implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG. Para interpretação dos dados relativos a essa variável, adotou-se o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida; quanto menor a concordância, menor a inconsistência (MARQUES, 2011).

Dados da TAB. 4 indicam que a média para a variável consistência percebida alcançou o valor de 2,57. Esse dado indica que os respondentes, em média, acreditam que a reestruturação possui consistência adequada, é conduzida por pessoas que dominam o tema e terá resultados benéficos para a organização como um todo. Na mesma tônica, observa-se que 73,9% dos servidores acreditam que a implantação da mudança é coerente com a forma de se trabalhar na organização e que reflete uma forma adequada de se controlar o horário de entrada e de saída dos trabalhadores, o que pode ser demonstrado nos relatos ilustrativos:

(5 segundos de pausa). Eu acredito que as pessoas que estão participando da comissão são pessoas que se colocaram à disposição e elas estão se dedicando. E eu acredito que elas são as adequadas (ESC 1).



Eu acho que quem está implantando, eu não digo que saiba mais, mas eu acho que talvez eles tenham uma melhor consciência né, da importância do ponto eletrônico. Então eu acho que é isso, eu acho que eles têm melhor consciência do que aqueles que não estão participando dessa implantação (ESC 7).

Acredito que quem está participando lá está bem preparado né, para o programa né, para participar da comissão né? Eu acredito que quem está participando da comissão está preparado, está dedicado a isso, né? (ESC 10).

Eu acho que as pessoas que estão fazendo a implantação elas estudaram bastante, acompanharam outras instituições. Então eu acho que o conhecimento das pessoas que estão fazendo a implantação é um conhecimento bom. Eu acho que os outros servidores podem saber igual, mas mais eu acho que não (ECC 6).

Para 26,1% dos pesquisados, todavia, a mudança apresenta inconsistências, não foi proposta por profissionais competentes, não possui metodologia adequada e não reflete a dinâmica atual de trabalho na organização. Esse percentual de servidores pode se tornar um grupo de resistência que venha a fomentar ações que dificultem o estabelecimento do ponto eletrônico. Tal percepção pode estar associada à falta de informação adequada sobre as potencialidades da mudança, assim como de sua contribuição para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos na organização, o que pode ser observado nos excertos a seguir:

Não, não acho que eles saibam mais. Mas normalmente quem trabalha na implantação, ou pelo menos na proposta de implantação, são servidores que não assinam ponto, que não tem que bater o ponto eletrônico porque normalmente eles têm cargo de confiança, estão na alta direção. Então eles não têm esse problema de horário. Como são professores, em grande maioria, eles também não têm horário rígido como o técnico-administrativo tem (ESC 3).

Eu não conheço quem participa, então eu não poderia opinar sobre isso (ESC 5).

Ah, eu não sei. Não, eu acho que...Na verdade, eu não sei nem quem está participando da implantação e outros servidores. Eu estou meio por fora disso aí sabe? Eu não sei não (ECC 1).

Olha, eu não sei, não sei dizer (ECC 4).

Eu acredito que os servidores que participam da implantação do ponto eletrônico em tese sabem mais sobre a implantação do ponto eletrônico agora sobre o que é melhor para a Instituição não saberia dizer (ECC 8).

Não sei quais são os servidores que estão à frente do processo de implantação. Por isso prefiro não opinar (ECC 10).

Em síntese, em média, os respondentes acreditam que a reestruturação possui consistência adequada, é conduzida por pessoas que dominam o tema e terá resultados benéficos para a organização como um todo. Todavia, para um percentual elevado dos pesquisados, a mudança apresenta inconsistências, não foi proposta por profissionais competentes, não possui metodologia adequada e não reflete a dinâmica atual de trabalho na organização.

Nesse caso, cabe ao Cefet-MG viabilizar canais de comunicação que levem informações adequadas acerca da concepção, da necessidade, dos benefícios e das implicações positivas do ponto para todos os envolvidos.

#### **5.2.2.5 Resistência do grupo**

A resistência do grupo mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo para que ele não inove seus métodos de trabalho e seu padrão de desempenho. Conforme destacam Hernandez e Caldas (2001), a reação do indivíduo perante a mudança organizacional é influenciada pela pressão do grupo de trabalho do qual ele faz parte. Se o indivíduo se sentir muito pressionado pelo grupo, tenderá a resistir à mudança (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa variável, adotou-se o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo; quanto menor a concordância, menor a pressão.

Dados da TAB. 4 indicam que a média para resistência do grupo atingiu o valor baixo de 1,99. Tal dado revela que, em média, os respondentes não se sentem pressionados pelo grupo para resistir à implantação do ponto. Tal dado é corroborado pelo fato de que 95,5% dos avaliados foram classificados na categoria discordante do fator. A grande parte dos respondentes, portanto, possui liberdade para decidir se aceita ou não a mudança em questão e se sente livre para apoiar as mudanças introduzidas pelo ponto eletrônico. Cumpre ressaltar, ainda, que para esta variável o desvio padrão atingiu o menor valor entre todas as demais (DP = 0,87),

indicando a homogeneidade da percepção dos pesquisados em relação ao fato de que o grupo de trabalho não é fator de resistência à implantação do ponto, conforme identificado nos relatos abaixo:

Não, meu grupo não me critica. É unânime aqui no grupo né, eu acho que todo mundo apoia a implantação (ESC 4).

Não passo por essa pressão (ESC 11).

Não, meu grupo não critica. Aqui as pessoas geralmente escutam e aceitam algumas propostas, mas algumas mudanças mais drásticas são pouco mais complicadas tendo em vista até a própria burocracia do serviço público e das normas. Então, às vezes não é muito viável por isso. Mas sempre que algumas ideias vêm à tona, é discutido e há aceitabilidade e respeito (ESC 12).

Olha, se tem crítica não chegou a mim não. Porque eu tento fazer um trabalho assim, cooperativo, participativo, todas as medidas que a gente toma aqui no cargo de diretor são compartilhadas, são discutidas com todas as pessoas envolvidas e todos os setores também. Então, a gente procura sempre trabalhar em equipe e procurando o melhor para o serviço, sendo que seja igualmente bom para todos (ECC 5).

Não. Aqui na Superintendência de Logística a gente sempre está em contato com as chefias de departamento, de divisão, é bem tranquilo. Toda inovação é bem aceita, não tem nenhuma crítica não. A gente já conversa bem aberto, a gente recebe sugestões, é bem tranquilo (ECC 6).

Não, pelo contrário, todos são muito abertos às mudanças. Constantemente estamos propondo mudanças em nossas rotinas e todos sabemos que essas mudanças são para melhorar. Às vezes todos nós ficamos com receio se a nova prática dará certo ou não, mas sempre dizemos o seguinte: vamos tentar, se vemos que não está funcionando, voltamos para o que era antes e pensamos em outra forma de fazer (ECC 10).

Por outro lado, 4,5% dos respondentes entendem que o grupo de trabalho pressiona para que a implantação da mudança seja rejeitada. Tais profissionais acreditam que não possuem liberdade para aceitar a implantação do ponto, pois são desencorajados por seu grupo de trabalho. Os relatos a seguir ilustram as considerações anteriores:

Sim, durante a implantação do ponto eletrônico o grupo de trabalho tem pressionado para não aceitar a implantação (ESC 8).

Não. Eu não diria pressão. Eu creio que, não, pressão não. Algumas pessoas são contra e comentam né? Mas do mesmo jeito que elas comentam que são contra eu comento que sou a favor (ESC 13).

Acredito que em algumas formas, sim. Inovar no serviço público aqui, diante do cenário que a gente tem hoje em dia é, de certa forma, difícil. Mas aí eu retorno a pergunta anterior que para eu inovar eu preciso de um comando superior me dizendo para eu inovar, para eu fazer. Coloco um ponto aqui também que a avaliação nossa é feita de 18 em 18 meses. Essa avaliação na Instituição não é levada a sério né? Eu já tive da minha chefia nota 10 em tudo. Eu não concordo em dar nota 10 para servidor nenhum, nenhum. Ninguém é perfeito, não existe nota perfeita né? Nem eu mesmo dou nota 10 para mim, algum ponto eu tenho que melhorar. E essa avaliação ela é simplesmente para atender a legislação, ela não funciona (ECC8).

Em suma, grande parte dos respondentes possui liberdade para decidir se aceita ou não a mudança em questão e se sente livre para apoiar as inovações introduzidas pelo ponto eletrônico. Por outro lado, um percentual baixo dos respondentes entende que o grupo de trabalho pressiona para que a implantação da mudança seja rejeitada.

Nesse caso, cabe às gerências monitorar tal situação a fim de mitigar os níveis de resistência e elevar as chances de a implantação do ponto vir a ser bem sucedida.

#### **5.2.2.6 Experiência anterior com mudança**

A experiência anterior com mudança avalia se o indivíduo vivenciou experiências malsucedidas com mudança de mesmo escopo vividas ou observadas pelo respondente na instituição em que trabalha atualmente. Conforme argumenta Marques (2011), se o indivíduo possui experiências negativas com uma mudança, tal circunstância potencializará atitudes de descrença e de resistência a novas mudanças de mesmo escopo que vierem a serem propostas no futuro. Para interpretação dos dados relativos a essa variável, adotou-se o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança; quanto menor a concordância, menor a exposição.

Dados da TAB. 4 indicam que a média para experiência anterior foi de 2,82. Isso significa que, em média, os respondentes não vivenciaram experiências malsucedidas de implantação de ponto eletrônico no Cefet-MG no passado. Apesar de tal constatação, experiência anterior com mudança foi a variável que apresentou o maior desvio padrão ( $DP = 1,35$ ) em relação às demais. Esse dado indica maior dispersão dos dados relativos a essa questão, isto é, demonstra a maior

heterogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação à vivência de experiência anterior malsucedida com mudanças correlatas à implantação do ponto eletrônico.

Observa-se, ainda, que 26,7% dos respondentes já tiveram experiência malsucedida com a implantação de ponto eletrônico no Cefet-MG. Para esses indivíduos, uma nova tentativa de introdução dessa mudança na organização vem acompanhada de sentimentos de descrença e de resistência; pois eles não acreditam que a mudança possa vir a ser bem sucedida nesse momento. Neste caso, cabe à organização esclarecer a esses indivíduos que, dessa vez, a implantação do ponto eletrônico será realizada de forma planejada e estruturada; e que todas as inconsistências relacionadas a ela serão corrigidas e sanadas a tempo, conforme relatos a seguir:

(5 segundos de pausa). É, na verdade eu tenho um pouco de descrença no seguinte aspecto aqui, que é quando muda a diretoria, porque às vezes uma diretoria implanta uma política, um procedimento e tudo mais. E aí quando entra outro diretor às vezes eles reviram todos os procedimentos do avesso. Então, isso realmente dá um pouco de descrença de saber se vai ser feito da forma adequada mesmo (ESC 1).

Olha, as pessoas que realmente não gostam de cumprir horário na Instituição ou que faltam muito, são normalmente sempre as mesmas. São servidores que a gente já conhece, que sabe que são servidores que pulam muito de setor em setor, que eles não se fixam em setor nenhum e se há mais de 20 anos ele dá problema por questão de horário ele vai continuar dando até aposentar. O ponto não vai fazer ele cumprir o horário que ele deve porque isso é questão de responsabilidade, isso é questão de fórum íntimo. Ele não cumpre horário, não adianta a Instituição mandar ou determinar, ter regras para isso. Ele vai continuar não cumprindo. Outros tipos de providências é que devem ser tomadas para esse servidor e não o ponto eletrônico. O ponto é para confirmar que os demais servidores estão na casa, mas não os que estão cumprindo horário, só para isso. Então, acho que é uma tentativa desgastante. Isso para mim é fato (ESC 3).

Pois é, é uma tentativa né? Que eu vejo que talvez vai só criar mais conflitos. Mas, vamos aguardar para ver como que vai transcorrer esse processo né, a percepção das pessoas que estão envolvidas na organização que vão decidir realmente sobre o que vai acontecer daqui para frente (ECC 4).

Em síntese, observa-se que alguns dos pesquisados não aceitam e não cooperam com a implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG. Apesar desse achado, tem-se que a maior parte dos respondentes possui uma visão clara a respeito dos impactos da mudança, não se sente socialmente ameaçada por ela, percebe que a mudança

é consistente, não se sente pressionada pelo grupo para resistir a ela, por fim, não teve experiência malsucedida com este tipo de mudança na organização.

Nota-se que alguns dos pesquisados não aceitam e não cooperam com a implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG por haver um receio de que essa implantação traga rigidez e engessamento à jornada de trabalho, podendo assim não permitir que algumas exceções possam ser tratadas com flexibilidade. Sob esse aspecto, apenas uma entrevistada se posicionou durante a entrevista, e outras o fizeram após o encerramento da gravação, talvez por medo de que esse posicionamento pudesse vazar, embora houvesse sido esclarecido, por parte da entrevistadora, que tais informações seriam sigilosas, como mostra o relato a seguir:

De certa sim né, ajuda no controle da jornada. Mas eu acho que também deixa um pouco menos flexível né? As questões, por exemplo, como aqui no Cefet existe a flexibilidade em algumas coisas, é mais complicado quando você registra no ponto, a burocracia vai emperrar um pouco em algumas situações. Às vezes você tem, por exemplo, alunos que estudam e têm uma rotina de estudo diferenciada. Então para cadenciar isso no ponto eu não sei se vai ser uma coisa complicada ou não. E às vezes o aluno que tem uma aula ali no horário de trabalho, talvez ele poderia compensar em um outro dia, mas eu não sei se o ponto vai facilitar esse tipo de questão. Eu não sei como que isso vai ser organizado para situações especiais. E também outras questões né? Até mesmo, por exemplo, se você precisar de algum dia chegar um pouco mais tarde, por alguma demanda pessoal ou alguma questão médica, ou mesmo um atestado, eu não sei como que vai funcionar essa logística. Mas, de certa forma, ele tem benefícios porque ajuda a instituição a entender qual é o fluxo de trabalho ali dos funcionários, então em certa medida ele é benéfico, mas em outra, se a burocracia não emperrar né, também seria benéfico. Mas eu não sei se a burocracia vai representar um entrave nesse sentido (ECC 9).

Constata-se que há falta informação, pois alguns dos servidores pesquisados sentem falta de mais divulgação e também não entendem a demora sobre a implantação do ponto eletrônico e isso é um fator que pode trazer muita resistência ao processo de implantação, como evidenciados nos relatos a seguir:

Considero. Está demorando demais. Eu acho isso. Está muito enrolado, já está lá o programa, está tudo funcionando, o dedão, tudo, as leituras. Está pronto. Por que não implantou? O sistema está tudo funcionando certinho, é só meter o dedão lá e está funcionando. Por que não implantou até hoje? Só isso que eu queria saber (ESC 4).

Uai, tem que ser instalado o mais rapidamente. Estamos aguardando, estamos aguardando demais. Tem quanto tempo né? Estamos só aguardando para ver. Vai melhorar (ECC2).

Acaba que não foi muito bem definida ainda né, essas regras para a gente. Ainda não teve uma divulgação de como vai funcionar, se você bater em situações especiais como eu falei. Então, não tem ainda um delineamento da direção com relação ao procedimento correto assim. Tem uma ideia que já foi solta no ar, mas não tem uma certeza né, explícita (ECC 9).

Ah, eu acho que não. Eu acho que só a direção tem que tomar cuidado com essas questões sabe? Porque é uma questão muito delicada e mexe muito com todo mundo, mexe com todos que trabalham na instituição, mas pode gerar comportamentos que não são benéficos para a instituição. Então, eu acho que tem que ter um cuidado assim, uma análise mais profunda. Não é só "ah, vamos implantar o ponto", aí desce a portaria. Não. Eu acho que isso tem que ser falado com os servidores e bem explicado, detalhado, sabe? Eu acho que não pode ser uma coisa só imposta e acabou. Eu acho que tem que ser uma coisa melhor discutida, mais falada para que as pessoas possam ir compreendendo o verdadeiro sentido do ponto assim. Eu acho que tem que ser uma coisa mais analisada, não só atacada. Tem que ser bem analisadas essas questões. Só (ECC 9).

Na verdade não, eu só gostaria de saber mais sobre o assunto, acho que falta mais comunicação da diretoria. Eu, por exemplo, não sei em que pé está o processo, quando será efetivado, como será o funcionamento. Estou bem por fora do assunto. Acho que a diretoria precisa melhorar a comunicação com os servidores (ECC 10).

O fato de que o ponto seria implantado apenas para a categoria dos técnico-administrativos e que os professores não estariam sujeitos a esse controle é um fator que contribui para a não aceitação e não cooperação em relação à implantação do ponto eletrônico, pois na rede Estadual a marcação de ponto ocorre para todos, indistintamente, conforme relatado abaixo:

Só acho que... A única coisa que eu quero frisar que eu acho que está acontecendo errado é o ponto eletrônico não ser aplicado para todos os servidores do Cefet, incluindo a classe de professores, somente (ESC 5).

Finalmente, pode-se inferir que o ponto eletrônico veio para cumprir a legalidade, mas ele não garante que haja produtividade e qualidade nos serviços prestados por parte do servidor. Assim, o ponto eletrônico não faz o servidor trabalhar necessariamente, ele só fará o registro se o servidor esteve na Instituição, e isso pode ser um ponto frustrante para aqueles servidores que desempenham seu papel com responsabilidade, conforme os excertos abaixo:

Questão de que o ponto eletrônico, na verdade, ele não soluciona o principal problema, que é um problema de educação dos servidores. O servidor é treinado e educado para fazer aquilo que é demandado dele. Existem 'n' formas para você burlar o sistema de ponto eletrônico. Aí o

servidor continuaria não cumprindo a jornada de trabalho, ou cumprindo de forma ineficaz, ou só vindo na Instituição e não executando as tarefas que lhe são dadas, coisas que o ponto eletrônico não tem como solucionar. Ele soluciona a questão da presença do servidor na instituição, mas ele não soluciona o problema de o servidor não querer trabalhar, ou fazer corpo mole, ou desempenhar atividades paralelas durante a jornada de trabalho dele. Então, nesse sentido, o ponto eletrônico ainda é falho. E aí uma educação, uma conscientização da categoria em relação à importância do trabalho dele e uma cultura de valorização do servidor dentro da Instituição, seriam muito mais bem-vindas do que a pura e simples implantação de um sistema de controle de ponto (ESC 8).

Não, eu só acredito que não é o tempo que você está escola que ele fala sobre a sua produtividade. Eu acho que a qualidade ela não implica na quantidade não. Mas é uma reflexão minha, não sei. Vamos aguardar esse processo e ver essas implicações. Quem sabe uns 3, 4 anos a gente vai poder saber o resultado dessa possível mudança (ECC 4).

Não. Eu acho assim, que a gente está tendo esse primeiro momento aqui, todos sabem essa discussão do ponto eletrônico, ela já vem aproximadamente dois anos. A gente sabe que a conclusão até de chegar nela foi em parte por força de órgãos de auditoria. E então é uma maneira de normatizar e até uma maneira de fazer justiça. Eu acho que o ponto eletrônico ele faz justiça porque colocam todos na mesma situação (ECC 5).

Além das variáveis contempladas no modelo de Marques (2011), existem outros fatores que foram detectados durante essa pesquisa que intervêm na rejeição ou cooperação em relação ao ponto, são eles: a rigidez e o engessamento. Ambos interferem, pois demonstraram ser um ponto de receio das pessoas em relação à alteração do processo de controle de frequência.

Em seguida, serão abordados: as relações entre aceitação e cooperação e indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança.

#### **5.2.2.7 Relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência**

O construto cooperação e resistência é composto por uma variável dependente (aceitação e cooperação) e por cinco independentes (indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança). A variável dependente, por sua vez, possui duas categorias de análise: discordante do fator e concordante do fator, conforme



apresentado na TAB. 4. O primeiro deles engloba os indivíduos que resistem à implantação da mudança. O segundo grupo, por sua vez, abarca os pesquisados que aceitam a transformação organizacional e que, dessa forma, cooperam com sua implantação. A partir de tais considerações, e para fins de facilitação do entendimento das análises que se seguem, o grupo de discordante do fator será denominado resistência; e o de concordante, cooperação. Tal entendimento será utilizado ao longo de todo o texto.

Após realização das referidas explicações, cumpre indicar o objetivo deste subcapítulo, qual seja, verificar, dentre as variáveis independentes do construto cooperação e resistência, aquelas que são capazes de segregar os indivíduos que cooperam com a implantação do ponto eletrônico em relação àquele que resiste a ele. Para isso, realizou-se uma regressão logística com estabelecimento dos seguintes parâmetros em relação à variável aceitação e cooperação: representação binária em que 0 indica resistência e 1 indica cooperação. Os resultados serão apresentados a seguir.

Conforme dados apresentados na TAB. 5, das cinco variáveis independentes métricas utilizadas para estimação do modelo, apenas uma se mostrou significativa: experiência anterior com mudança ( $p < 0,005$ ). Esse dado indica que tal dimensão é elemento significativo para prever a manifestação de cooperação entre os indivíduos. A TAB. 5 apresenta a variável selecionada e as estatísticas geradas pelo modelo logístico, considerando significância de 5%.

Tabela 5 – Modelo de regressão logística – aceitação e cooperação *versus* demais variáveis do construto cooperação/resistência

	Coeficiente logístico estimado (B)	S. E. (erro padrão)	Wald	Sig.	Exp (B)	95% C.I. para EXP(B)		
						Inferior	Superior	
	Indecisão e inconclusão	-0,187	0,144	1,677	0,195	0,829	0,625	1,101
	Ameaça ao convívio social	0,263	0,198	1,763	0,184	1,300	0,883	1,916
Etapa 1a	Consistência percebida	-0,103	0,144	0,509	0,475	0,903	0,681	1,196
	Resistência do grupo	0,217	0,209	1,081	0,298	1,242	0,825	1,869
	<b>Experiência anterior</b>	<b>-0,414</b>	<b>0,149</b>	<b>7,717</b>	<b>0,005</b>	<b>0,661</b>	<b>0,494</b>	<b>0,885</b>
	Constante	0,420	0,593	0,502	0,479	1,522		

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Nota: Variável(is) inserida(s) na etapa 1: indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança.

Conforme apresentado na TAB. 5, a variável experiência anterior com mudança obteve coeficiente negativo (-0,414) e Exp (B) menor que 1 (0,661), o que indica que a probabilidade de cooperação é negativamente influenciada pela experiência anterior com a mudança. Assim, menor manifestação de experiências malsucedidas com ponto eletrônico no passado implica maior probabilidade de cooperação. De acordo com Baron e Greenberg (1989), experiências anteriores de mudança malsucedidas se tornam barreiras para a aceitação de novas mudanças. A alegação central dos autores é que indivíduos, grupos de trabalho, ou organizações inteiras que tenham tido insucesso na inserção de mudanças no passado serão resistentes em aceitar a promoção de uma nova tentativa de mudança no sistema organizacional (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). As demais variáveis não mostraram ser significativas para previsão da cooperação entre a população pesquisada, dado que  $p > 0,05$  para todas elas.

A regressão logística prossegue com indicação dos testes de significância do modelo conforme TAB. 6. Observa-se que a inclusão da variável experiência com a mudança implica redução na medida de -2LL, de 228,392 (modelo inicial com apenas a constante) para 213,190. O resultado do teste Omnibus apresentou o resultado de 15,202, significativo estatisticamente, confirmando que a variável independente contribui para melhorar a qualidade das predições de cooperação. O teste de Hosmer e Lemeshoe apresentou o resultado de 9,471 com  $p > 0,304$ . Tal resultado conduz a não rejeição da hipótese nula do teste (as classificações em

grupo previstas são iguais às observações), endossando a aderência do modelo aos dados.

Tabela 6 – Avaliação da aderência do modelo de regressão logística: Teste Omnibus e teste de Hosmer e Lemeshow

Teste Omnibus				Teste Hosmer e Lemeshow			Pseudo R <sup>2</sup> de Nagelkerke
-2LL	Qui-quadrado ( <i>improvement</i> )	Graus de liberdade	Sig.	Qui-quadrado	Graus de liberdade	Sig.	
228,392							
213,190	15,202	5	0,010	9,471	8	0,304	0,114

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Por fim, observa-se que a *performance* da regressão logística apresentou um bom ajuste: no geral, o modelo foi capaz de prever os casos com 66,5% de acertos. Considerando o fato de que apenas uma das cinco variáveis independentes mostrou-se adequada para inserção na regressão, e ainda o fato de este estudo alicerçar-se no campo das Ciências Sociais Aplicadas, poder-se-á afirmar que tal porcentagem indica pertinência do ajustamento realizado. Ademais, a referida porcentagem encontra-se próxima daquela apresentada por outras pesquisas. Citam-se Medeiros *et al.* (2007) que encontraram porcentagem igual a 71,0% em relação ao estudo da satisfação no trabalho.

Por fim, a interpretação dos resíduos indicou validade dos resultados auferidos pela regressão logística, conforme indicação de Field (2009): os valores da distância de Cook, Leverage, resíduos estudentizado e padronizado e DFB para a constante e para o primeiro previsor mantiveram-se dentro dos limites propostos pelo referido autor.

Em síntese, tem-se que dentre o conjunto de cinco variáveis independentes do modelo proposto por Marques (2011), apenas experiência anterior com mudança mostrou-se significativa para previsão da cooperação na população pesquisada. Dados da pesquisa concluíram que quanto menor tiver sido a exposição do indivíduo a experiências malsucedidas de mesmo escopo no passado, maior será a probabilidade de ele cooperar com a implantação do ponto eletrônico.

## 6 CONCLUSÕES

Primeiramente, antes de se iniciar as conclusões, faz-se essencial retomar o problema de pesquisa, os objetivos estabelecidos e as técnicas metodológicas empregado neste estudo.

Esta investigação foi norteada pela seguinte indagação: Qual é a percepção dos servidores técnico-administrativos do Campus I em relação à implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG?

Com o intuito de solucionar o problema ora exposto, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: identificar e descrever mudanças na gestão de pessoas aplicada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e a reação dos servidores às mudanças decorrentes da implantação do ponto eletrônico.

Com a finalidade de auxiliar na consecução do objetivo geral proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar as mudanças na política de gestão de pessoas do Cefet-MG, no contexto da reforma gerencialista na administração do setor público federal brasileiro;
- b) Identificar até que ponto os servidores do Cefet-MG do Campus I aceitam ou rejeitam as inovações em relação à implantação do ponto eletrônico;
- c) Descrever as variáveis do modelo de análise (Modelo de Medida de Resistência à mudança) que mais contribuem para a cooperação ou rejeição da implantação do ponto eletrônico.

Foi utilizado o modelo de medida de resistência à mudança baseado no modelo teórico processual de resistência individual à mudança de Marques, Borges e Morais, 2011. Os dados foram coletados mediante 176 questionários e 23 entrevistas semiestruturadas, realizadas com os servidores técnico-administrativos do Campus I do Cefet-MG.

De modo a alcançar os objetivos propostos, constatou-se que a reação dos servidores às mudanças decorrentes da implantação do ponto eletrônico, conforme demonstraram as análises, foi de que a maioria dos pesquisados não aceita e não coopera com a implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG.

Sobre o construto aceitação e cooperação, em média, não aceita e não coopera com a implantação do ponto eletrônico. Corroborando tal conclusão, tem-se que 64,8% dos pesquisados manifestam resistência e, portanto, avaliam a mudança como uma ameaça e um elemento dificultador para a dinâmica da organização. Esse dado é preocupante, pois um contingente importante de profissionais rejeita a implantação do ponto eletrônico e pode se comportar como agente dificultador de sua consolidação na Instituição. Esse fato pode gerar dentro do Cefet-MG movimentos de sabotagem passiva e ativa em relação ao ponto, além de gerar desmotivação por parte dos indivíduos.

Sobre indecisão e inconclusão, em média, os pesquisados possuem uma visão clara a respeito dos impactos do ponto eletrônico para a dinâmica de seu trabalho e para a organização como um todo. Isto é, a maioria deles tem compreensão a respeito das modificações a serem implantadas pelo ponto eletrônico e de seus resultados. A maioria dos respondentes, portanto, está satisfatoriamente informada a respeito do ponto eletrônico. Esse dado reflete o esforço realizado pelo Cefet-MG para comunicar e para prestar informações aos funcionários a respeito dessa mudança.

Esse esforço, no entanto, não surtiu efeito para todos os servidores da Instituição, uma vez que 38,6% deles ainda não possuem uma visão clara dos impactos da implantação do ponto eletrônico para si e para a dinâmica da organização. Portanto, esses indivíduos encontram-se indecisos a respeito de aceitar ou não a implantação da mudança, pois ainda não possuem informações suficientes para decidir. Trata-se de um contingente importante de pessoas para as quais deverá haver novos esforços de mobilização por parte do Cefet-MG, no sentido de reverter a posição de tais indivíduos em prol da mudança. Tal posicionamento vai ao encontro do que indica Elias (2009), ou seja, conforme indica o autor, é importante que a organização inclua o indivíduo no processo de mudança a fim de oferecer a ele informações

sobre a mudança e assegurar mitigação da resistência e aumento do comprometimento.

Já sobre o construto ameaça ao convívio social, revelou-se que alguns dos respondentes não se sentem socialmente ameaçados pela implantação do ponto eletrônico. Logo, para os pesquisados, o ponto eletrônico não implicará modificações no convívio social no local de trabalho.

No item consistência percebida, em média, acreditam que a reestruturação possui consistência adequada, que é conduzida por pessoas que dominam o tema e terá resultados benéficos para a organização como um todo. Na mesma tônica, observa-se que 73,9% dos servidores acreditam que a implantação da mudança é coerente com a forma de se trabalhar na organização e que reflete uma forma adequada de se controlar o horário de entrada e de saída dos trabalhadores.

Para 26,1% dos pesquisados, todavia, a mudança apresenta inconsistências, pois não foi proposta por profissionais competentes, não possui metodologia adequada e não reflete a dinâmica atual de trabalho na organização. Esse percentual de servidores pode se tornar um grupo de resistência que venha a fomentar ações que dificultem o estabelecimento do ponto eletrônico. Tal percepção pode estar associada à falta de informação adequada sobre as potencialidades da mudança, assim como de sua contribuição para a melhoria da gestão de recursos humanos na organização. Nesse caso, cabe ao Cefet-MG viabilizar canais de comunicação que levem informações adequadas acerca da concepção, da necessidade, dos benefícios e das implicações positivas do ponto para todos os envolvidos.

Sobre a resistência do grupo foi revelado que, em média, os respondentes não se sentem pressionados pelo grupo para resistir à implantação do ponto. A maioria dos respondentes, portanto, possui liberdade para decidir se aceita ou não a mudança em questão e se sente livre para apoiar as inovações introduzidas pelo ponto eletrônico.

Por outro lado, 4,5% dos respondentes entendem que o grupo de trabalho pressiona para que a implantação da mudança seja rejeitada. Tais profissionais acreditam que

não possuem liberdade para aceitar a implantação do ponto, pois são desencorajados por seu grupo de trabalho. Nesse caso, cabe às gerências monitorar tal situação a fim de mitigar os níveis de resistência e elevar as chances de a implantação do ponto vir a ser bem-sucedida.

Já sobre a experiência anterior com mudança, em média, os respondentes não vivenciaram experiências malsucedidas, embora se observe que 26,7% dos respondentes já as tiveram. Para esses indivíduos, uma nova tentativa de introdução dessa mudança na organização vem acompanhada de sentimentos de descrença e de resistência; pois eles não acreditam que a mudança possa vir a ser bem-sucedida nesse momento. Neste caso, cabe à organização esclarecer a esses indivíduos que, dessa vez, a implantação do ponto eletrônico será realizada de forma planejada e estruturada; e que todas as inconsistências relacionadas a ela serão corrigidas e sanadas a tempo.

Salienta-se que sobre as relações entre aceitação e cooperação e as demais variáveis do construto cooperação e resistência tem-se que dentre o conjunto de cinco variáveis independentes do modelo proposto por Marques (2011), apenas experiência anterior com mudança mostrou-se significativa para previsão da cooperação na população pesquisada. Dados da pesquisa concluíram que quanto menor tiver sido a exposição do indivíduo a experiências malsucedidas de mesmo escopo no passado, maior será a probabilidade de ele cooperar com a implantação do ponto eletrônico.

Os achados da pesquisa demonstram que há um percentual elevado de entrevistados que não está cooperando com a implantação do ponto eletrônico independentemente da posição que ele ocupa na Instituição, ou seja, se o servidor tem cargo de chefia ou não.

Ressalta-se que os dados estatísticos foram confirmados pelos dados qualitativos, conforme se observou nos relatos dos entrevistados ao longo das análises. Tais achados ratificam que há resistência à implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG.

Conclui-se que os resultados expõem a necessidade de continuar as investigações sobre o tema, objetivando fornecer subsídio para que os gestores do Cefet-MG possam administrar melhor seus processos de mudança e, dessa forma, conseguir maior adesão por parte dos servidores.

Expostas as conclusões obtidas, acredita-se ter alcançado os objetivos propostos nesta pesquisa. Salieta-se que este estudo não se propôs, em momento algum, a esclarecer de forma definitiva os construtos sobre resistência à mudança e tão pouco identificar e analisar todas as relações estabelecidas sobre essa temática, mas sim enriquecer o acervo científico a respeito deste assunto e servir de base para estudos futuros.

### **6.1 Contribuições da pesquisa**

As contribuições fundamentais desta pesquisa se referem ao fato de que seus objetivos foram alcançados e os resultados obtidos serão capazes de auxiliar na compreensão sobre resistência à mudança.

Apesar de que tal evento tenha sido explicado em um ambiente específico, no Cefet-MG, os achados deste estudo poderão fomentar a realização de pesquisas futuras em cenários mais complexos. Os instrumentos de coleta de dados se mostraram adequados e também servirão de suporte para a realização de novas pesquisas, desde que adequadamente adaptados. Isso aumenta as contribuições acadêmicas desta investigação, visando o enriquecimento dos acervos empírico, teórico, metodológico, por ela criado.

Ainda se têm as suas contribuições institucionais, as quais poderão auxiliar para o melhor desenvolvimento das atividades realizadas no Cefet-MG, uma vez que o estudo aponta os caminhos que a direção poderá tomar para elevar os índices de aceitação e cooperação durante os processos de mudanças.

Por conseguinte, apresentam-se suas contribuições sociais, haja vista que o estudo favorece de forma indireta a otimização dos trabalhos desenvolvidos na Instituição, os quais são prestados à sociedade como um todo.



## **6.2 Limitações da pesquisa**

A limitação fundamental deste estudo diz respeito a uma preocupação típica de estudos de caso, a saber: a impossibilidade de criar generalizações dos resultados e das conclusões alcançadas. Dessa forma, é razoável dizer que a limitação apresentada é tida mais como uma limitação metodológica do que desta pesquisa propriamente dita.

## **6.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Sugere-se a realização de outros estudos na mesma Instituição utilizando outros modelos de resistência à mudança, a fim de comparar os resultados obtidos e identificar, de forma, prática, as diferenças existentes entre esses outros modelos.

Sugere-se a realização desse mesmo estudo em outros campus da mesma Instituição utilizando outros modelos de resistência à mudança, a fim de comparar os resultados obtidos e identificar, de forma, prática, as diferenças existentes entre esses outros modelos.

Recomenda-se, também, a realização de outros estudos utilizando os mesmos modelos em outras instituições, para que sejam realizadas comparações de resultados e, até mesmo, identificar se outros fatores, além dos apontados, afetam a resistência à mudança, como por exemplo, as variáveis demográficas e ocupacionais e fatores políticos, ambientais e geográficos.

Finalmente, caso o ponto eletrônico seja estendido aos professores, que esta pesquisa possa ser feita futuramente com essa categoria.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.
- AFONSO, C. O.; TEIXEIRA, A. C. P. D. Modelos organizacionais na Administração Pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a contribuição do controle interno da marinha do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- AMIS, J.; SLACK T.; HININGS, C. R. Values and organizational changes. **The journal of applied behavior science**, v. 38, p. 436-465, 2002.
- AMATO, P. M. **Introdução à administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- ARMOND, M.; MARQUES, A. L. Mudança organizacional em um hospital universitário público: estudo sobre os efeitos da implantação de um novo modelo de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNETT, V. **Sample Survey**: principles and methods. Londres: Arnold, 1982.
- BARNETT, W. P.; CARROLL, G. R. Modeling internal organizational change. **Annual Review of Sociology**, v. 21, p. 217-236, 1995.
- BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3. ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989.
- BATISTA, A. A. S. **Análise da qualidade de vida no trabalho utilizando um modelo de regressão logística**. 2010. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.
- BATISTA, P. B. B. *et al.* Mudança organizacional na administração pública mineira: uma análise da transição entre o programa estado para resultados e escritório de prioridades estratégicas. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO CONSELHO

NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO – CONSAD, 6., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. 2010. 291 f. Tese (Professor Titular) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A. de; ANDRADE, D. F. de. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2008.

BRANDÃO, T. B. **As configurações da seguridade do servidor público federal**: uma análise das relações de status, classe e direitos na burocracia brasileira. 2015. 354 f. Tese (Doutorado em Política Social) – Instituto de Ciências Humanas, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

BRASIL. Presidência da República. Ministério de Administração e Reforma do Estado – MARE. **Plano Diretor da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. 68 p.

BRASIL. Ministério Relações Exteriores. Divisão de temas educacionais. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. 2015. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 06 jul. 2015.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial** (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial**: estratégia estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública**. Brasília: MARE, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: 34, 1998a.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO; WILHEIM; SACHS (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. Cap. 8, p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 75-121.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, v. 6, n. 23, p. 145-186, out./dez. 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, n. 3, p. 1-18, set./nov. 2005.

CAMARGO, E. J. B. *et al.* Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CÂNDIDA DA SILVA, W. *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público: um estudo de caso sobre limites e possibilidades em uma autarquia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Autoavaliação Institucional: relatório 2009-2010**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2011a. Disponível em: <[http://www.cpa.cefetmg.br/galerias/Arquivos\\_CPA/Avaliacao%20institucional%20Relatxrio\\_CPA\\_2010\\_-\\_Final.pdf](http://www.cpa.cefetmg.br/galerias/Arquivos_CPA/Avaliacao%20institucional%20Relatxrio_CPA_2010_-_Final.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Relatório de Gestão do Exercício de 2010**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2011b. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/relatorio\\_gestao/Relatorio\\_Gestao\\_2010.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/relatorio_gestao/Relatorio_Gestao_2010.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Relatório de Gestão do Exercício de 2014**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2015a. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/download/relatorio\\_gestao\\_2014.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/download/relatorio_gestao_2014.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **CEFET-MG: números que traduzem uma história - 2015**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2015b. Disponível em: <[http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/cefet\\_em\\_numeros/CEFET-MG\\_EM\\_NUMEROS\\_2015.pdf](http://www.cefetmg.br/galeria/indicadores/cefet_em_numeros/CEFET-MG_EM_NUMEROS_2015.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2017.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-MG. **História**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2016a. Disponível em: <<http://www.cefetmg.br/textoGeral/historia.html>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-MG. **100 anos**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2016b. Disponível em: <<http://www.100anos.cefetmg.br/site/100anos/100anos.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CHU, R. A. Resistência à mudança: aspectos positivos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

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

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

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Tradução de Andréia Alves. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ELIAS, S. M. Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 37-55, fev. 2009.

FAORO, R. **Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro**. Rio de Janeiro: Globo, 1984.

FARO, A. Estresse e distresse: estudo com a escala de faces em Aracaju (SE). **Periódicos Eletrônicos de Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 341-354, jun. 2015.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, H. C. R., LIMA, S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPot**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 13-44, jan./jun. 2005.

FLEURY, S. Diferentes abordagens sobre a reforma do Estado. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 6, p. 185-190, 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONSECA, D. R. *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.47, n.6, p. 1451-1475, nov./dez. 2013.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction and attraction in change. **Academy Management Review**, v. 19, n. 4, p. 756-785, out. 1994.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREIRES, D. A. do N. *et al.* Resistência à mudança: perspectiva valorativa e organizacional. **PSICO**, Porto Alegre, v. 45, n. 4, p. 513-523, out./dez. 2014.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GORESKE, A. M. Mudança organizacional – Capacidade de adaptação. **Revista do Granbery**, Juiz de Fora, v. 2, p. 1-13, 2007.

GLEN, F. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: essa é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22 n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HECKERT, A. L. C. Os exercícios de resistência no contemporâneo: entre fabulações e contágios. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 19, n. 3, p. 469-479, jul./set. 2014.

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

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

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.

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

LAU C. M.; WOODMAN R. W. Understanding organizational change: A schematic perspective. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 537-554, 1995.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. Tradução de Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

LIMA, H. G. **Uso de tecnologia biométrica para o combate à fraude e a melhoria da gestão de pessoas no serviço público**. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2014.

LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, 2003.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. 2. ed. São Paulo: Fundap, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Anais...** Caracas: CLAD, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. e; MORAIS, K. de. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. e; REIS, I. C. Resistência à mudança e impactos na qualidade de vida e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. e; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 41-58, jan./fev. 2016.

MARQUES, A. L.; MORAIS, K. de; ALBERGARIA, A. R. Gerenciamento de Desempenho de Servidores Públicos: Estudo sobre a Cooperação e a Resistência dos servidores à Implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L.; NASCIMENTO, J. G. S.; ALBUQUERQUE, A. L. inovação em gestão de pessoas no setor público: um estudo sobre a cooperação dos servidores a implantação dos novos planos de carreiras pelo Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.



MARQUES, A. L. *et al.* Reforma gerencial em Minas Gerais: análise da satisfação dos servidores com as políticas e práticas de gestão de pessoas a partir do choque de Gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARQUES, A. L. *et al.* Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de Estado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L. *et al.* Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, S. A.; DANTAS, A. B. ; SANTOS, P. C. F.; MINUZZI, J. Modelagem com regressão logística para a satisfação no trabalho. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2007, Resende – RJ. **Anais** do IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 1., 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010.

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada aplicada a administração**: guia prático para utilização do SPSS. Curitiba: Editora CRV, 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

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

MOTTA, T. S. A experiência de implementação ágil e rápida implantação do sistema de Ponto Eletrônico na UFRGS. WORKSHOP DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

E COMUNICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR, 2016, Gramado. **Anais...** Gramado: 2016.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Discurso e Prática na Gestão de Recursos Humanos: um Estudo no Setor Público Federal Brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

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

NADLER, D. A. The effective management of organizational change. In: LORSCH, J. D. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987. p. 358-369.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. 580 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEVES, A. N. **Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão**. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

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

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO – OCDE. Desenvolvimentos recentes na gestão de recursos humanos nos países-membros da OCDE. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 52, n. 2, p. 48-67, abr./jun. 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO – OCDE. Modernizando o Emprego Público. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 419-428, out./dez. 2005.

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

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

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

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783- 794, 2000.

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

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: USP, 1999.

PORRAS, J. I.; SILVERS, R. C. Organizational development and transformation. **Annual Review Pshycology**, v. 42, p. 51-78, 1991.

PORRAS, J.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1992. p. 719-813.

PUHL, C; PROCÓPIO, M. L. Burocracia ou Gerencialismo: um Estudo de Caso sobre a Administração do Poder Judiciário Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 5-31, jan./mar. 1983.

REIS, E. **Estatística descritiva**. 4. ed. Lisboa: Silabo, 1998.

RIBEIRO, L. M. P; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As reformas da Administração Pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA-PINTO, S. R. da; MUNIZ, S. R. da. A construção do significado de mudança organizacional: um estudo em uma empresa pública brasileira. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública.** Porto Alegre: Saraiva, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, R. S. A. **Fatores associados ao comprometimento de funcionários de empresas de telecomunicações.** 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, Andrew H. e POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

WEAVER, R. G.; FARRELL, J. D. **O gerente facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília: UnB, 1999.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YONAMINI, F. M.; GONÇALVES, F. de O. Financiamento do crescimento da indústria brasileira: seriam as fontes adequadas aos regimes tecnológicos setoriais? **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 69-92, jan./jun. 2010.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....	110
APÊNDICE B – Operacionalização das variáveis da pesquisa .....	114
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	115
APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas.....	116

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho - Belo Horizonte, MG

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, a ser defendida na Faculdade Novos Horizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é conhecer sua percepção em relação ao processo de implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto de duas seções: cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor de apenas 15 (quinze) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, **suas respostas serão mantidas em sigilo**. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradecemos a sua participação

Regina Aparecida da Silva  
Mestranda em Administração da Faculdade Novos Horizontes  
Telefone: 31-3319-7047

Professor Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador da Pesquisa  
Telefone: 31-3349-2933

**PARTE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS. (LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PERGUNTAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA).**

1. **Sexo:**  
 Masculino       Feminino
2. **Idade:**  
 até 25 anos  
 de 26 a 30 anos  
 de 31 a 35 anos  
 de 36 a 40 anos  
 de 41 a 45 anos  
 acima de 45 anos
3. **Tem Filhos?**  
 Não       Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
4. **Estado Civil:**  
 solteiro (a)  
 casado (a)  
 desquitado (a) / separado (a)  
 viúvo (a)  
 outro \_\_\_\_\_
5. **Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**  
 1º grau incompleto  
 1º grau completo  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 superior incompleto  
 superior completo  
 especialização incompleto  
 especialização completo  
 mestrado incompleto  
 mestrado completo  
 doutorado incompleto  
 doutorado completo
6. **Qual sua forma de ingresso no Cefet-MG campus I?**  
 nomeação em concurso público  
 remoção  
 redistribuição  
 cessão  
 outro Qual: \_\_\_\_\_
7. **Há quanto tempo você trabalha no Cefet-MG campus I?**  
 menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 de 16 a 20 anos  
 mais de 20 anos
8. **Seu cargo efetivo é:**  
 Nível C (ensino fundamental)  
 Nível D (ensino médio)  
 Nível E (ensino superior)
9. **Você ocupa algum cargo de direção ou função gratificada?**  
 cargo de direção  
 função gratificada  
 não
10. **Qual a sua remuneração?**  
 até 3 salários  
 de 3 a 7 salários  
 de 7 a 10 salários  
 de 10 a 20 salários  
 acima de 20 salários
11. **De um modo geral, com que frequência você pratica exercícios físicos (ex: ginástica, natação, caminhada)?**  
 sempre  
 às vezes  
 raramente  
 nunca
12. **Você fuma?**  
 sim  
 não  
 Em caso afirmativo, quantos cigarros ou charutos você fuma por dia?  
 até 12  
 de 13 a 18  
 mais de 18
13. **Com que frequência você consome bebida alcoólica?**  
 nunca  
 raramente  
 às vezes  
 diariamente
14. **Nesses últimos 6 meses, quantas vezes você teve que ir ao médico porque estava doente?**  
 nenhuma  
 de 1 a 3 vezes  
 de 4 a 6 vezes  
 mais de 6 vezes

**15. Quantos dias de licença você tirou nesses últimos 6 meses por motivo de doença?**

- ( ) nenhum  
 ( ) de 1 a 3 dias  
 ( ) de 4 a 6 dias  
 ( ) mais de 6 dias

**16. Com que frequência você tem pensado em pedir Exoneração?**

- ( ) nunca  
 ( ) raramente  
 ( ) às vezes  
 ( ) sempre

**17. Quantas horas livres você tem por semana?**

- ( ) nenhuma  
 ( ) de 1 a 3 horas  
 ( ) de 4 a 6 horas  
 ( ) acima de 6 horas

**18. O que você costuma fazer nas horas em que não está no trabalho?**

- ( ) ler, estudar, assistir TV  
 ( ) praticar esportes  
 ( ) trabalhar em outro lugar  
 ( ) outras atividades

## PARTE 2 - PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA

Questões		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
01	Você tem cooperado ativamente com a proposta de implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG, através de sugestões espontâneas sobre como ela poderia dar certo.	1	2	3	4	5	6
02	Você tem divulgado espontaneamente os benefícios trazidos pela possível implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG.	1	2	3	4	5	6
03	Você considera que, apesar de não estar participando ativamente do processo de implantação do ponto eletrônico, ela será boa para os servidores e para a instituição.	1	2	3	4	5	6
04	Você tem aceitado, sem se opor, às regras da implantação do ponto eletrônico, como sendo boas para a instituição.	1	2	3	4	5	6
05	Você ainda não conseguiu concluir se a implantação do ponto eletrônico será boa ou ruim para a instituição.	1	2	3	4	5	6
06	Às vezes você apoia a implantação do ponto eletrônico, outras vezes não.	1	2	3	4	5	6
07	Você considera alguns aspectos da implantação do ponto eletrônico aceitáveis, enquanto outros aspectos são, na sua opinião, inaceitáveis.	1	2	3	4	5	6
08	Você tem medo de que, com os resultados da implantação do ponto eletrônico, os servidores que você gosta seriam demitidos da instituição ou do seu setor de trabalho.	1	2	3	4	5	6
09	Você tem medo de ser realocado para outros setores onde tenha que trabalhar com servidores dos quais não gosta e que não gostam de você, em decorrência da implantação do ponto eletrônico.	1	2	3	4	5	6
10	Você acredita que outros servidores desta instituição sabem mais sobre o que é melhor para a instituição do que os servidores que participam da implantação do ponto eletrônico na instituição.	1	2	3	4	5	6
11	Na verdade, você acha que a implantação do ponto eletrônico servirá mais para satisfazer necessidades políticas do que para melhorar o desempenho dos servidores e da instituição.	1	2	3	4	5	6



(continuação)

Questões		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
12	Seu grupo de trabalho na instituição te critica quando você tenta inovar as suas práticas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
13	Durante a implantação do ponto eletrônico, seu grupo de trabalho tem te pressionado para não aceitar a implantação dessa ferramenta de gestão de pessoal.	1	2	3	4	5	6
14	As experiências anteriores da implantação de mudanças na instituição que foram malsucedidas o tornou descrente em relação à reestruturação atual.	1	2	3	4	5	6
15	Você acredita que a implantação do ponto eletrônico na instituição é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas mudarão para pior ou ficarão no mesmo lugar.	1	2	3	4	5	6

## APÊNDICE B – Operacionalização das variáveis da pesquisa

Construto	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala
<b>Cooperação e Resistência</b>			
Aceitação e cooperação	Mede o grau de aceitação e de cooperação do pesquisado em relação ao processo de implantação do ponto eletrônico.	Quanto maior a concordância, maior a aceitação e a cooperação.	1, 2, 3, 4
Indecisão e inconclusão	Avalia até que ponto o pesquisado se sente suficientemente informado e convencido para decidir a apoiar a implantação do ponto eletrônico.	Quanto maior a concordância, maior o nível de indecisão e de inconclusão.	5, 6, e 7
Ameaça ao convívio social	Mede o grau em que o indivíduo julga que seu convívio social no local de trabalho pode ser prejudicado pela implantação da mudança – neste caso, do ponto eletrônico.	Quanto maior a concordância, maior percepção de ameaça ao convívio social.	8 e 9
Consistência percebida	Mede o grau de consistência percebida pelo pesquisado sobre a metodologia e a forma como a implantação do ponto eletrônico foi concebido.	Quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida.	11
Resistência do grupo	Mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo para que ele não inove seus métodos de trabalho e seu padrão de desempenho.	Quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo.	12 e 13
Experiência anterior com mudança	Mede o grau de experiências malsucedidas com programas de implantações vividas ou observadas pelo pesquisado, na instituição em que trabalha atualmente.	Quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança.	14 e 15

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques, 2011

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Eu, Regina Aparecida da Silva, aluno do curso de mestrado da Faculdade Novos Horizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, cujo objetivo é identificar e descrever mudanças na gestão de pessoas aplicada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e a reação dos servidores às mudanças decorrentes da implantação do ponto eletrônico.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. Um dos procedimentos adotados para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Assinatura do entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Regina Aparecida da Silva  
Mestrando em Administração da Faculdade Novos Horizontes  
Telefone: (31) 3319 7047 ou 42 / (31) 99617-5354 / (31) 3384-5354

## APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas

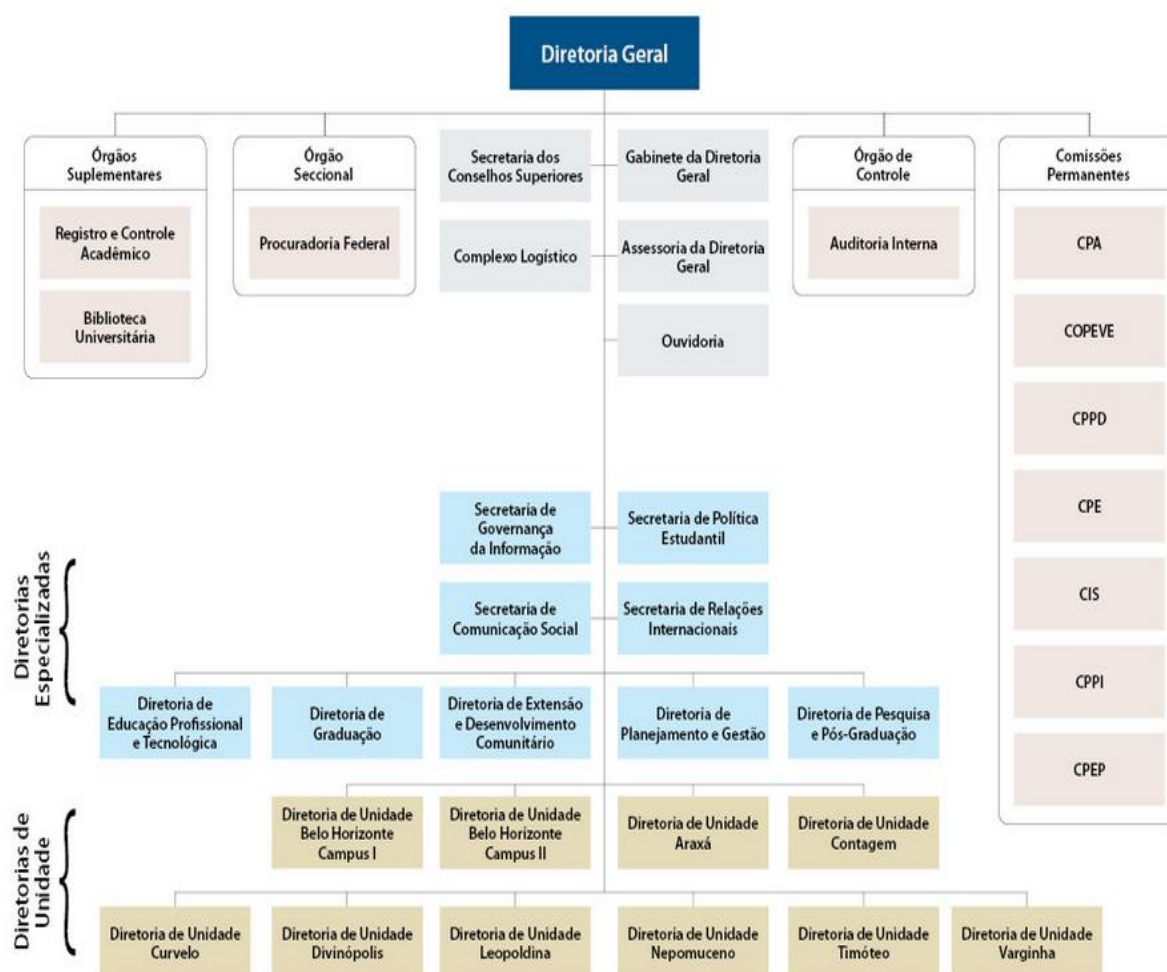
Perguntas		Categoria	
1	Você tem cooperado com a proposta de implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG, através de sugestões sobre como ela poderia dar certo?	Aceitação e cooperação	Decisão prévia
2	Você tem divulgado os possíveis benefícios trazidos pela implantação do ponto eletrônico no Cefet-MG?		
3	Você considera que a <u>implantação do ponto eletrônico (VERIFICAR SE PESSOA ESTÁ PARTICIPANDO)</u> , será boa para os servidores e para a instituição?		
4	Você tem aceitado, sem se opor, às regras da implantação do ponto eletrônico, como sendo boas para a instituição?		
5	Você já concluiu se a implantação do ponto eletrônico será boa ou ruim para a instituição?	Indecisão e inconclusão	
6	Você apoia a implantação do ponto eletrônico?		
7	Você considera que todos os aspectos relacionados a implantação do ponto eletrônico são aceitáveis, ou existem alguns aspectos que na sua opinião, são inaceitáveis?	Ameaça ao convívio social	
8	Você tem medo de que, com os resultados da implantação do ponto eletrônico, algum servidor que você gosta poderia ser demitido da instituição ou realocado para outro setor de trabalho?		
9	Você tem medo de ser realocado para outros setores onde tenha que trabalhar com servidores dos quais você não gosta e que não gostam de você, em decorrência da implantação do ponto eletrônico?	Descrença (consistência organizacional)	
10	Você acredita que outros servidores desta instituição sabem mais sobre o que é melhor para a instituição do que os servidores que participam da implantação do ponto eletrônico na instituição?		
11	Até que ponto você acredita que a implantação do ponto eletrônico poderá servir mais para satisfazer necessidades políticas do que para melhorar o desempenho dos servidores e da instituição?	Resistência do Grupo	
12	Seu grupo de trabalho na instituição te critica quando você tenta inovar as suas práticas de trabalho?		
13	Durante a implantação do ponto eletrônico, seu grupo de trabalho tem te pressionado para não aceitar sua implantação?	Experiência mal sucedida com mudanças	
14	As experiências anteriores da implantação de mudanças na instituição que foram malsucedidas o tornou descrente em relação aos possíveis benefícios da implantação do ponto eletrônico?		
15	Você acha que a implantação do ponto eletrônico na instituição é mais uma tentativa desgastante de mudança que, no final das contas, as coisas poderão mudar para pior ou ficar no mesmo lugar?		
16	Ainda sobre o ponto eletrônico, você gostaria de dizer alguma coisa que não foi perguntada, mas você considera relevante mencionar?		

## ANEXOS

ANEXO A – Organograma do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais	
– Cefet-MG .....	118
ANEXO B – Organograma da Diretoria de Planejamento e Gestão	
– Cefet-MG .....	119

## ANEXO A – Organograma do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais – Cefet-MG

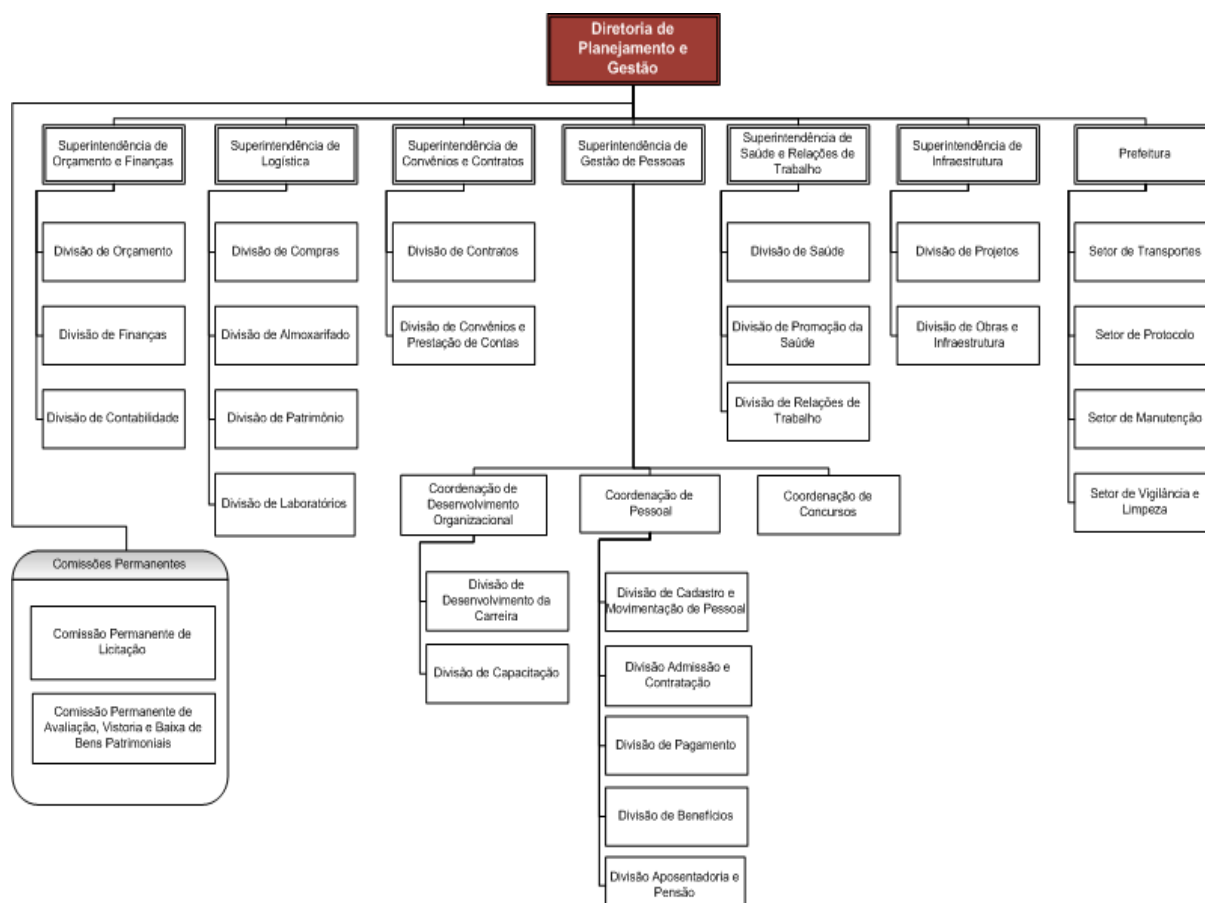
Figura 4 – Organograma do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais (CEFET-MG)



Fonte: Cefet-MG, 2015a, p. 13

## ANEXO B – Organograma da Diretoria de Planejamento e Gestão – Cefet-MG

Figura 5 – Organograma da Diretoria de Planejamento e Gestão (CEFET-MG)



Fonte: Cefet-MG, 2015a, p. 14