

**Marcela Carolina  
Campos de Faria**

*Pesquisadora da Universidade  
Federal de Viçosa (Brasil)*

[marcelacarolina100@hotmail.com](mailto:marcelacarolina100@hotmail.com)

**Adriana Ventola Marra**

*Professora de Administração da  
Universidade Federal de  
Viçosa (Brasil)*

[aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)

**Débora Dias Resende**

*Pesquisadora da Universidade  
Federal de Viçosa (Brasil)*

[deboradiasadm@yahoo.com](mailto:deboradiasadm@yahoo.com)

**Dados para contato:**

*Adriana Ventola Marra  
Universidade Federal de Viçosa  
Av. Peter Henry Rolfs, s/n - Campus  
Universitário, 36570-900, Viçosa, MG,  
Brasil.*

URL da Homepage:  
<http://www.ufv.br/>

Recebido em: 03/09/2019  
Aprovado em: 18/03/2020

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44718>

## REAÇÕES À MUDANÇA: IMPLANTAÇÃO DO PUNTO ELETRÔNICO EM UMA PREFEITURA

REACTIONS TO CHANGE: IMPLEMENTATION OF THE ELECTRONIC POINT IN A MUNICIPALITY

REACCIONES AL CAMBIO: IMPLEMENTACIÓN DEL PUNTO ELECTRÓNICO EN UN ALCALDE

---

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar o comportamento dos servidores públicos da prefeitura Alfa, frente às mudanças ocorridas com a implantação do ponto eletrônico. Realizou-se um estudo de caso descritivo de abordagem mista, com 61 servidores públicos e 6 secretários municipais. Os dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. A implantação do registro de ponto eletrônico ocorreu por imposição judicial. A comunicação da mudança ocorreu de forma informal. Os servidores públicos municipais passaram por todas as fases da resistência à mudança desde ativa a passiva até a aceitação.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; servidores públicos; reações às mudanças.

---

### ABSTRACT

This paper aimed to analyze the behavior of public servants of the Alpha City Hall, facing the changes that occurred with the implementation of the electronic point. A descriptive mixed approach case study was conducted with 61 public servants and 6 municipal secretaries. Data were analyzed by descriptive statistics and content analysis. The implementation of electronic time registration occurred by judicial imposition. Communication of the change took place informally. Municipal civil servants have gone through all phases of resistance to change from active to passive to acceptance.

**Keywords:** organizational change; public servants; reactions to change.

---

### RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el comportamiento de los servidores públicos del ayuntamiento de Alfa, en vista de los cambios que ocurrieron con la implementación del punto electrónico. Se realizó un estudio de caso descriptivo con un enfoque mixto, con 61 servidores públicos y 6 secretarios municipales. Los datos se analizaron mediante estadísticas descriptivas y análisis de contenido. La implantación del registro electrónico de puntos se produjo por imposición judicial. La comunicación del cambio ocurrió informalmente. Los funcionarios municipales pasaron por todas las fases de resistencia al cambio de activo a pasivo a aceptación.

**Palabras clave:** cambio organizacional; servidores públicos; reacciones a los cambios.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de constantes modificações com respostas rápidas é novidade para o setor público que segue os mesmos artifícios e possui o mesmo modelo burocrático há séculos (MARQUES et al, 2014). O processo de mudança nas instituições públicas acontece de forma lenta, devido a sua própria burocratização e aceitação. Apesar das características citadas, a realização de mudanças continua fazendo-se necessária perante às demandas, leis e meio social. Diante deste contexto, algumas mudanças têm sido implementadas para aumentar o controle gerencial no serviço público. Devido a estes novos mecanismos de controle, tais mudanças podem ocasionar um ambiente de incertezas quanto a sua efetividade e idoneidade entre os cidadãos e os próprios servidores públicos (CHERCHIGLIA; DALLARI, 2006).

Mudanças organizacionais são ações, que fazem com que o ambiente de trabalho seja modificado em termos de estrutura e comportamentos (MOTTA, 2001). Uma prefeitura de Minas Gerais, denominada prefeitura Alfa, após denúncias anônimas ao Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) sobre a falta de controle da jornada de trabalho e descumprimento de carga horária, foi obrigada a implantar o sistema de ponto eletrônico para seus servidores. Assim, este estudo tem como objetivo investigar as reações dos servidores públicos da prefeitura alfa, após a implantação do ponto eletrônico.

Toda a mudança acarreta impactos aos indivíduos e estes podem apresentar diferentes reações, que podem ir de total aceitação a resistência. Segundo Hernandez e Caldas (2001, p.32) a resistência é “qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-lo”. Destaca-se que a resistência à mudança tem sido vista como uma das principais barreiras à implantação de processos e de transformações organizacionais (MOTTA, 2001; CALDAS; HERNANDEZ, 2001). Acredita-se que muitos indivíduos possuem aversão ao novo, dessa forma, nem todas as pessoas estão dispostas a se moldarem a uma nova realidade, podendo ser encarada como um desafio. Em contrapartida, as chefias podem utilizar dessas modificações para maior controle e melhorias na instituição, tornando possíveis benefícios que permeiam a implantação das mudanças organizacionais (NEWSTROM; DAVIS, 2001).

O tema mudança organizacional é bastante explorado. Contudo, estudos nacionais recentes no campo da administração direcionados a reações à mudança de servidores públicos são escassos. Ao pesquisar a palavra-chave “mudança organizacional” na base de dados do SPELL, no período de 2010-2019 foram encontrados setenta e cinco artigos. Após as leituras dos resumos, percebeu-se que apenas sete analisavam especificamente as reações a mudança dos servidores em instituições públicas (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018; 2016; MARQUES et al., 2014; MATOS; SCHOMMER, 2013; NOGUEIRA; TOMEI, 2013; PINTO; MUNIZ, 2012; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010). E destes nenhum aborda a instância da esfera pública municipal. Assim, buscando atender parcial-

mente esta lacuna, este estudo poderá ser útil para subsidiar futuras pesquisas em órgãos públicos municipais e para que a própria prefeitura pesquisada compreenda as reações de seus servidores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta e integra o referencial teórico, fundamentados em três tópicos. Inicia-se com a conceituação e as características apresentadas sobre mudança organizacional, dando uma visão geral sobre o assunto. Posteriormente, são abordadas as reações à mudança e mudança e reações no setor público que podem variar de indivíduo para indivíduo.

### 2.1 Mudança organizacional

Segundo Motta (2001, p.34) a mudança é “o ato de criar um novo modelo de organização e produção; significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional”. Araújo (1982, p.24) complementa que “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração”.

A mudança também pode ocorrer devido à inovação de modelos de gestão e ao aumento das exigências com os indivíduos da organização (PINTO; SOUZA, 2009). Segundo Bortolotti, Sousa Júnior e Andrade (2011) mudanças são oriundas de procedimentos e tecnologias desconhecidas que afetam a rotina dos indivíduos impactando diretamente sua subjetividade, sendo capazes de proporcionar emoções e reações distintas que oscilam entre otimismo ao medo, motivação à resistência.

Vergara e Pinto (1998) citam que é importante trabalhar a mudança antes de sua efetivação, para que os indivíduos possam tornar-se cientes do cenário futuro e, assim, evitem impactos maiores quanto aos servidores. Um aspecto importante a ser trabalhado é a comunicação entre os envolvidos do ambiente que sofrerá a mudança. Para que saibam exatamente o motivo no qual a culminou e quais serão os resultados desse processo na estrutura organizacional (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994). Hernandez e Caldas (2001) complementam que a comunicação deve ocorrer de forma clara e realista.

O setor público enfrenta alguns desafios ao implementar mudanças, um desses é relacionado à falta de proatividade dos indivíduos devido ao modelo burocrático o qual limita o desempenho dos servidores públicos e pela falta de iniciativa dos gestores envolvidos. A maioria das mudanças ocorridas em organizações públicas se dá por intervenção da justiça ou adequações das leis (PENNO, 2002).

Para Policarpo e Borges (2016) o conceito de mudança organizacional que é mais adequado ao estudo das reações individuais à mudança organizacional é o que considera a mudança como

qualquer transformação formalmente planejada, e que abrange quaisquer dos elementos (organizacionais, estrutura, processos, sistemas, cultura, política e pessoas) impactando na organização e nos seus próprios resultados. E este foi o conceito adotado neste estudo.

## 2.2 Reações às mudanças

As alterações a serem realizadas nas organizações são analisadas para que possam ser vistas de forma proveitosa. Assim, quando a mudança organizacional ocorre de forma planejada, têm-se chances eficazes de um fenômeno saudável e positivo para os indivíduos e para a organização (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Cada indivíduo reage de acordo com o seu “eu” pessoal, pois somos pessoas singulares de histórias, pensamentos e ações únicas, o que nos leva a ter reações individualmente diante de qualquer mudança (NEWSTROM; DAVIS, 2001).

Destaca-se que nem todas as mudanças organizacionais terão resistências, pois os indivíduos necessitam e anseiam por novas experiências (NEWSTROM; DAVIS, 2001). A resistência à mudança pode ser vista como fator positivo dentro do ambiente, caso ocorra, poderá vir a agregar ao processo de mudança, quando exposta à organização através de críticas construtivas (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). O problema da reação à mudança estaria interligado a resistência negativa, oriunda da maneira como a modificação é apresentada (SILVA; VERGARA, 2003).

Chaves (2005) a partir das considerações de Hernandez e Caldas (2001), Judson (1980), Baron e Greenberg (1989) desenvolveu um modelo de análise das reações individuais à mudança organizacional. Assim, Chaves (2005), por meio de variáveis e indicadores, caracterizou os construtos e os dividiu em três fases sendo: Exposição à Mudança ou Inovação, Resposta Inicial e Conclusão, que sofrem influências de moderadores individuais e situacionais.

A fase 1 refere-se à Exposição à mudança, ou seja, o primeiro contato com a intenção e com as informações sobre a mudança. Os dados sobre as mudanças podem partir de fontes formais ou informais, sendo as informais as maiores causadoras de ambigüidades e possíveis resistências (CHAVES, 2005).

A fase 2 refere-se à Resposta Inicial, após os indivíduos coletarem todas as informações expostas a eles, cada um tomará uma atitude e um comportamento mediante o que processou e entendeu sobre os fatos. Essa situação poderá gerar a aceitação, indecisão ou rejeição em resposta ao contato inicial. Assim, devem-se levar em conta três situações: (1) Baixa consistência: O indivíduo não aceita bem, no momento inicial, a mudança e a vê como algo que intimida, gerando resistência ativa ou passiva; (2) Alta consistência: o sujeito analisa a mudança como algo novo e positivo para a organização e incorpora de prontidão à mudança, sem o interesse de saber mais sobre esta; (3) Consistência moderada: o indivíduo apresenta indecisão sobre apoiar ou não a mudança e julga se ela pode oferecer pontos positivos ou negativos (CHAVES, 2005).

Com a opinião já estabelecida, o indivíduo chega à conclusão (fase 3), estágio que concentra todos os comportamentos dos envolvidos na mudança mediante a nova estrutura. Nele, Chaves (2005) atribuiu três possibilidades destes comportamentos: a aceitação, a indecisão e a resistência, a qual pode ser apresentada de forma ativa ou passiva.

No construto aceitação, Chaves (2005) descreve que o indivíduo pode cooperar como uma ação defensiva, ou o indivíduo realmente vê a mudança como positiva, coerente ou certa. No construto indecisão, o indivíduo não consegue chegar à conclusão se a mudança é boa ou ruim. Isso faz com que o sujeito viva sempre em um dilema em sua opinião, ora aceitando ora resistindo.

Na resistência passiva o indivíduo é indiferente ao processo de mudança, seguindo o ritmo daquilo que for estabelecido. Esse comportamento é comum entre as pessoas, não havendo nenhum envolvimento e/ou sugestões para a mudança (CHAVES, 2005). Na resistência ativa, o indivíduo manifesta de forma nítida e clara, a não concordância com a mudança. Nesse caso, o sujeito pode realizar atividades que prejudicam o processo, como a diminuição do ritmo do seu próprio trabalho, abstenções (faltas e atestados) de maneira imprudente e desregrada (CHAVES, 2005).

As reações individuais a mudança sofrem influência direta de moderadores individuais e situacionais. No modelo apresentado por Baron e Greenberg (1989) os moderadores situacionais possuem quatro construtos: inércia estrutural, inércia grupal, ameaça ao poder e experiência de mudança anterior. Na inércia estrutural é estabelecido o rigor em seguir regras e realizar as práticas organizacionais, podendo resultar da falta de capacitação por parte da instituição com os funcionários. A inércia grupal é o construto que mostra a força cujo grupo possui sobre o indivíduo, exercendo influência para a não mudança comportamental, fazendo as tarefas como determina a equipe. A ameaça ao poder existente é utilizada por aqueles que detêm o poder e influenciam na organização para que não percam sua posição. E, por fim, experiência de mudança anterior mal sucedida que se deve ao indivíduo ter passado anteriormente por outro processo de mudança que possa ter sido ineficiente, prejudicial aos servidores ou até mesmo para a empresa. Devido a esta experiência o indivíduo teme que nas próximas mudanças possa ter o mesmo fim (BARON; GREENBERG, 1989).

Nos moderadores individuais, Baron e Greenberg (1989) abordam: a) a insegurança econômica, ou seja, perda de funções comissionadas, benefícios entre outros; b) O medo do desconhecido onde se vê que mudar pode trazer desvantagens à organização; c) Ameaças ao convívio social sugerem que, com a mudança, grupos que se formaram entre as funções sejam destruídos com a realocação de pessoas; d) O hábito que dispõe da dificuldade de mudar sua forma de realizar a tarefa, uma vez que, elas eram realizadas há muito tempo apenas de determinada maneira; e e) A dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança, assim, os indivíduos acreditam que aquela verdade da organização é favorável e não há porque ser modificada.

Através desse modelo, Chaves (2005) desenvolveu um questionário para investigar as percepções e reações individuais à mudança e o validou para que fosse usado como modelo de análise de resistência. O questionário busca verificar o comportamento dos indivíduos com os resultados apresentados e auxilia os facilitadores, agentes de mudanças, a tomarem medidas gerenciais a fim de que ocorra uma melhor adaptação às mudanças organizacionais. Desse modo, optou-se pelo uso deste questionário nesta pesquisa.

### 2.3 Mudanças organizacionais e reações dos servidores públicos

No setor público, as reações podem ganhar uma amplitude maior, uma vez que, o servidor público, em sua maioria, visa estabilidade do cargo. Não obstante, criam-se receios de que, com as possíveis mudanças, a estrutura seja modificada, ocasionando a perda do status quo. Mesmo diante de tais afirmações, Marques, Borges e Almada (2018), Marques et al., (2014) e Matos e Schommer (2013) mostram que as organizações públicas estão buscando constantes mudanças para que a prestação de serviço seja cada vez mais eficiente. Contudo, apesar do propósito da utilidade social e da eficiência, nem sempre as mudanças organizacionais ocorrem com facilidade, pois alguns indivíduos podem apresentar desconfianças e pessimismo.

Christo e Borges (2017) discutem as razões de muitos ou de alguns servidores públicos possuírem aversão às mudanças. Em estudo com servidores públicos do setor de tributos, os autores ressaltam que estes indivíduos, em diversas circunstâncias, demonstram sua insatisfação quanto às cobranças de metas a serem batidas. A carga horária dos servidores pesquisados se estendia além das oito horas diárias devido à necessidade de suas atribuições, gerando estresse, cansaço diário e uma rotina exaustiva. Outros fatores apontados são a divisão de tarefas desiguais e a falta de reconhecimento das chefias e da população aos servidores quanto sua prestação de serviço (CHRISTO; BORGES, 2017).

Marques, Borges e Reis (2016) complementam que os servidores públicos com alto nível de resistência às mudanças organizacionais podem apresentar mais estresse ocupacional ao serem comparados com aqueles que são mais complacentes às mudanças. O servidor pode enxergar a mudança de forma positiva ou incerta e suscetível a resultados desastrosos. Aqueles que tendem a resistência e apresentam maior nível de estresse ocupacional podem ser afetados tanto profissional quanto pessoalmente.

Em outro estudo com os servidores públicos de Minas Gerais, Marques et al. (2014) verificam uma relação positiva entre uma reação de aceitação e de cooperação com o comprometimento organizacional. Em outras palavras, o servidor que coopera com as mudanças organizacionais implementadas tem a tendência a apresentar um alto comprometimento com a organização. Dentro desta linha, Oliveira et al (2017) ponderam que apesar de muitos servidores públicos serem vistos como

resistentes a qualquer tipo de mudança, isso pode ser uma inverdade. Muitos servidores públicos almejam que mudanças ocorram e que resultem em melhorias. As mudanças afetam o psicológico do servidor público, mas isso não supõe que ele vá ser resistente, sendo apenas uma possibilidade. Os servidores públicos podem estar abertos a mudanças e possuírem uma boa aceitação, o que não torna impossível a existência de servidores resistentes e indiferentes, aos qual a organização deve estar preparada (OLIVEIRA et al, 2017).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesse estudo, optou-se por uma pesquisa de abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Segundo Vergara (2005, p. 257), as pesquisas qualitativas “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão do mundo dos sujeitos”. Quanto à quantitativa, permite uma maior abrangência da população estudada. Creswell (2010, p.120), descreve que os métodos quantitativos “são usados frequentemente nas pesquisas de ciências sociais e especialmente em estudos de levantamentos”.

O método utilizado foi o estudo de caso, do tipo descritivo (YIN, 2001). A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, onde não foi utilizado nenhum procedimento probabilístico. Esse método viabiliza a seleção de participantes com maior facilidade de acesso para realização da pesquisa (VERGARA, 2005). O universo da pesquisa de campo foi composto pelos servidores públicos ativos pertencentes à prefeitura alfa. As técnicas de coleta de dados empregadas neste estudo foram: observação participante, pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários.

A observação participante ocorreu de forma natural (GIL, 2002), pois, um dos pesquisadores trabalha na prefeitura alfa por mais de cinco anos, ocupando diferentes cargos administrativos ao longo desse tempo. As observações sobre os comportamentos e reações dos indivíduos, mediante a mudança organizacional na prefeitura alfa, ocorreram de maneira efetiva no período de novembro de 2018 a maio de 2019, e foram anotadas em um diário de campo.

A investigação descritiva também contou com a técnica de pesquisa documental, de acordo com Helder (2006, p. 1), “vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor”. Neste trabalho analisou-se o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e o decreto nº. 2.276, publicado no diário oficial do município. A partir da pesquisa documental foi possível levantar as informações que permeavam a justificativa da mudança organizacional, como ocorreu a mudança e as normas para a implantação e utilização do registro de ponto eletrônico.

Os dados também foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e questionários. A entrevista semiestruturada é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como estes interpretam aspectos do mundo (SILVA; GODOI; MELLO, 2006). Nesse estudo as entrevistas acompanharam um roteiro for-

malizado, porém admitiram determinadas interferências em momentos oportunos. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e, em seguida, foram transcritas para a análise. Nas entrevistas com os secretários municipais buscou-se compreender como se deu a necessidade da mudança e como eles conduziram a mudança. De um total de nove secretários, seis se dispuseram a participar da pesquisa. O perfil dos secretários entrevistados: a média de idade é aproximadamente 36 anos variando entre 28 a 48 anos de idade. Em questão do nível de escolaridade: um possui superior incompleto, dois entrevistados superior completo e três secretários possuem pós-graduação ou especialização. Os secretários foram numerados de S1 a S6 para garantir seu anonimato.

No questionário, utilizou-se o validado por Chaves (2005), com uma escala Likert de 5 pontos, que se mostrou adequado à realidade do ambiente de estudo, sendo composto por perguntas fechadas e abertas. Esse mecanismo nos previa atingir uma maior população em um menor espaço de tempo de forma uniforme, o que de forma efetiva, não ocorreu devido à falta de retorno dos servidores. O questionário foi aplicado para todos os níveis hierárquicos dos servidores da prefeitura. A prefeitura Alfa tinha, no momento da coleta de dados, um total de 1336 servidores públicos que foram afetados pela implantação do ponto eletrônico.

Inicialmente, através de uma linha de transmissão via whatsapp, foi compartilhado o link do questionário para 80 servidores públicos selecionados por acessibilidade, solicitando o compartilhamento com os demais colegas da prefeitura. Após dois meses de envio e reenvio do link, foram respondidos 61 questionários, equivalente a 4,3% da população da pesquisa.

A análise quantitativa dos dados foi feita por estatística descritiva, média e desvio padrão através do Microsoft Excel 2010. Foi utilizada a faixa de interpretação criada por Chaves (2005), como visto na tabela 1.

**Tabela 1- Correspondência dos escores e dos intervalos da escala do questionário**

Escore da Escala	Significado da Escala	Classificação do Grau
0,0 — 1,1	Muita baixa concordância	Muito baixo
1,1— 2,0	Baixa concordância	Baixo
2,1— 3,0	Concordância moderada	Moderado
3,1—4,0	Alta concordância	Alto
4,1— 5,0	Muita Alta concordância	Muito alto

**Fonte:** Chaves, 2005, p. 138.

A análise das entrevistas foi realizada por análise temática de conteúdo (BARDIN, 2006). Ela abrangeu três etapas: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 2006). Na pré-análise, foram preparadas as entrevistas e demais materiais (diário de campo e trechos das perguntas abertas dos questionários) que foram utilizados na pesquisa; na segunda fase,

foram selecionados trechos (unidades de registro) destes materiais, a partir de categorias estabelecidas a priori pelo referencial teórico; na terceira fase, foi realizada a interpretação dos dados, bem como as inferências. As categorias estabelecidas foram as seguintes: o perfil dos respondentes, a caracterização da mudança organizacional e o comportamento e reações dos servidores mediante a mudança.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Sobre o sexo dos servidores respondentes do questionário, percebe-se a maior participação por parte das mulheres (59%). Quanto à idade, houve maior representatividade à faixa etária de 26 a 35 anos (37,7%). Percebeu-se maior participação (59%) na pesquisa entre os funcionários com função gratificada ou que estão em cargos de comissão. Evidencia-se também que, apesar da amostra ser de setores diferentes, 77% dos servidores participantes trabalham numa jornada de 8 horas diárias. Observou-se quanto maior o tempo de casa do servidor na prefeitura, menor foi o índice de participação na pesquisa. A participação dos servidores de 16 a 20 anos de trabalho na prefeitura foi de 1,6%. Em contrapartida, servidores com até 5 anos de prefeitura representaram 34% dos respondentes.

Houve uma maior participação entre os membros da secretaria de administração, 27,9%. Esta secretaria possui inúmeros setores. As secretarias de educação com 9,8% e saúde com 13,1% obtiveram um índice de participação reduzida, ao considerar que estas secretarias são repartições com os maiores números de funcionários. Durante as entrevistas a maioria das dificuldades de adequação ao ponto eletrônico e reações dos indivíduos foi proveniente de ambas as secretarias. A justificativa de tal fato refere-se ao número elevado de servidores e a diversificação da localização destes setores. Como nota-se nas falas de S1 e S2:

Teve muita dificuldade de se adaptar, teve muito problema em vários setores, porque aqui a gente têm jornadas muito específicas. O servidor da educação, por exemplo, tem jornadas variadas, servidor da saúde, no foi bem complicado essa parte. (S1)

[...] principalmente, da educação e da secretaria de saúde. Eu acho que eles têm mais dificuldades, porque é um número muito grande de pessoas e setores totalmente diferentes, em bairros, unidades, totalmente diferentes e podem ter essa dificuldade, e, às vezes, de controlar isso, porque são muitas pessoas com justificativas ao mesmo tempo. (S2)

Destaca-se, pelas anotações no diário de campo, que o período da coleta de dados ocorreu a aproximadamente 2,5 anos após as últimas eleições para prefeito, vice-prefeito e vereadores, época em que houve a troca de cargos de confiança. Também houve nos quatro anos anteriores o último concurso público municipal. Todos esses fatores podem ter influenciado o perfil

predominante dos servidores participantes da pesquisa, ou seja, que prestam serviços à prefeitura por 5 anos ou menos (34,4%), mas que estão, em seu atual cargo, de 3 a 4 anos (31,1%).

No que se refere à escolaridade, percebeu-se que a maioria dos participantes tem ensino superior completo (31,1%), seguidos por aqueles que ainda não terminaram o ensino superior (21,3%). Se forem somados os participantes com especialização (14,8%), tem-se que mais da metade dos participantes, 67,2% possuem no mínimo superior incompleto. O resultado pode ser explicado pelo fato de que, durante o período de análise, constatou-se que a prefeitura Alfa incentivou a capacitação dos servidores, disponibilizando bolsa de estudo para pós-graduação, ofertada pelo Tribunal de Contas do Estado.

## 4.2 A caracterização da mudança

Antes da mudança, a forma de controle de jornada de trabalho dos servidores era através de folha de frequência, preenchida manualmente. A folha de frequência era formada por quinze dias de determinado mês, com quinze dias do mês subsequente. Ao final do mês, gerava-se o mapa de frequência, que continha todos os dados dos servidores lotados no setor. Posteriormente a folha era assinada pelo chefe do setor e pelo secretário da pasta e, em seguida, entregue ao setor de recursos humanos. De acordo com o observado, muitos servidores, ao chegarem à data de entrega da folha de frequência, preenchiam todos os horários e assinavam em apenas um dia.

Tal situação gerou uma denúncia anônima ao MPMG sobre servidores públicos que não estavam cumprindo a carga horária de trabalho. Foi instaurado um Inquérito Civil que apurou a denúncia, afirmando que o sistema utilizado de folha de frequência era cabível de fraude, dessa forma, justificando a realização do TAC. No TAC são apresentadas as leis que foram utilizadas, que regem e dão embasamento ao documento para a mudança do ponto eletrônico. O documento demonstra suas considerações quanto às extensões de jornada de trabalho entre os servidores e, se assim não comprida, determina que o gestor poderá responder por improbidade administrativa.

Vale mencionar que, no TAC, descreve-se que o ponto eletrônico deve ser instalado em todas as secretarias, mas isso não foi realizado pela prefeitura Alfa, justificando a crise financeira e que há setores próximos, onde mais de uma secretária poderia utilizar o dispositivo ao mesmo tempo. Foram adquiridos cinquenta e seis relógios de ponto com leitor biométrico, com tecnologia LFD (proteção contra o uso de dedos falsos), código de barras, com capacidade de armazenamento mínimo de dez mil digitais e cadastro de até duas digitais por usuários, impressora térmica que fornece o comprovante do registro de ponto aos funcionários, integrado ao sistema de folha de pagamento.

Atualmente, são quarenta e oito relógios de ponto instalados. Do restante, uma parcela foi recolhida por defeitos causados por má utilização, sabotagem e danos causados por fenômenos da

natureza, como raios, por exemplo. Todos estão no almoxarifado da prefeitura Alfa. Em conversa informal sobre os relógios de pontos que foram recolhidos, certo servidor afirmou:

Superbonder, coca-cola, ácido, duas vezes tela trincada, raios elétricos, já aconteceu de tudo. (Diário de campo, maio de 2019)

E assim, no mês de agosto de 2018, os servidores públicos deram início à utilização do ponto eletrônico em período teste e, posteriormente, ocorreu de forma efetiva à biometria:

Depois a gente teve um período de adaptação aí de uns dois meses em que não eram computados, é, ele estava lá, todo mundo tinha que registrar, só que ainda tinha folha suplementar num era imposição ainda, até todo mundo ter um tempo pra acostumar com a nova realidade, foi assim. (S1)

Nós fizemos o teste [...] três meses antes, ponto e folha igual sempre foi, depois nós fizemos um mês só com ponto pra depois implantação e exclusão definitiva da folha e só o ponto eletrônico e eu não tenho quase problema nenhum com o ponto eletrônico na secretaria. São pouquíssimos os casos que, isso te falando de uma maneira em geral, eu vou falar de um a cem por cento, eu não tenho muitos problemas, a gente tem algumas situações pontuais, mas não tem muita coisa não. (S2)

Durante o período de adaptação dos servidores e dos funcionários responsáveis pela alimentação do sistema de ponto eletrônico, foi criada uma folha de justificativa. Essa folha é entregue ao servidor para que ele justifique o motivo pelo qual não usou o registro de ponto em algum dia ou período. Entre as justificativas analisadas aparecem: falta, atestado, declaração de comparecimento, esquecimento do ponto, serviço externo, entre outras.

Ao indagar os secretários municipais sobre como foi proposta ou o porquê da mudança, eles justificaram que a mudança já era necessária para administração da prefeitura Alfa, mas que acata-ram a uma sugestão do MPMG, como se pode ver fala de S1:

Na verdade era a necessidade, na administração, eu acho que num era nem profissional o ambiente de trabalho aqui, só que tudo surgiu quando o promotor propôs um TAC com a prefeita na época. Ela assinou e a gente acabou pegando essa obrigação, essa obrigatoriedade implantar o ponto. (S1)

Assim, confirmamos que apesar de vista como necessária, o que realmente impulsionou a mudança do registro de jornada de trabalho através de ponto eletrônico, foi uma determinação do promotor da justiça. Vale observar que, durante as respostas os secretários municipais entrevistados não mencionaram o porquê dessa determinação por parte do MPMG.

### 4.3 Reações dos servidores à mudança

De modo geral, os respondentes foram questionados sobre com que frequência eles foram convidados a participar de alguma mudança na prefeitura alfa. Notou-se que não há, por parte da prefeitura

pesquisada, um envolvimento dos servidores nos processos de mudanças. A maioria dos participantes 60,7% afirmou nunca ter sido convidado a participar de alguma mudança na prefeitura Alfa. A mesma situação ocorreu em relação à aderência das sugestões dos servidores nas mudanças organizacionais, 49,2% dos servidores responderem que suas sugestões nunca foram acatadas. Esses fatores são de suma importância nas mudanças organizacionais, visto que a interação do indivíduo com os agentes de mudança e seu envolvimento do processo de mudança aumentam as possibilidades de sua aceitação. De acordo com Motta (2001), a não participação e envolvimento pode iniciar e/ou indicar a resistência passiva, ou até mesmo que a mudança não é algo compartilhado pela prefeitura e, sim, imposto aos servidores públicos. Em análise Motta (2001), Cunha e Rego (2002) e Morgan (2006) abordam que o planejamento de mudanças deve ser um processo coletivo, onde os envolvidos possam colaborar e ter a oportunidade de propor ideias que podem enriquecer a mudança.

Agora, passa-se a analisar os resultados de cada uma das fases do modelo de reações a mudança compilado por Chaves (2005). A fase 1 – Exposição à mudança ou Inovação - é construída pela comunicação aos servidores e acontece através de fontes formais e informais (tabela 2).

**Tabela 2 - FASE 1: Exposição à mudança ou Inovação**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Fonte formal	2,4	1,5
Fonte informal	2,8	1,5

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Percebeu-se que as médias da fonte formal e da informal se encontram na faixa de Concor-dância moderada. Já o desvio padrão de 1,5, também em ambas as fontes de comunicação. Sendo assim, a prefeitura alfa tem uma medida de dispersão que mostra que os servidores públicos estão bem próximos aos níveis da concordância moderada perante a forma de comunicação da instituição.

Diante as entrevistas observou-se a falta de importância que se deu à comunicação da mudança, gerando especulações entre os funcionários públicos. Podendo ter contribuído para o receio dos envolvidos perante à implantação do ponto eletrônico. Hernandez e Caldas (2001) enfatizam como a comunicação é fundamental para que a mudança ocorra com efetividade e evite comportamentos resistentes. A emissão da informação até o receptor para que a mensagem seja transmitida e tenha entrosamento de todos os indivíduos é também importante para a mudança (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994). Os secretários justificaram a falta de comunicação pela mudança ter sido imposta pela promotoria e pela falta de prazo para realizar a comunicação formal.

Chaves (2005) e Motta (2001) enfatizam a importância do hábito nos processos de mudanças. Chaves (2005) e Baron e Greenberg (1989), ao caracterizarem os moderadores individuais, mencionam o hábito como um construto de barreira individual para a mudança e Motta (2001) aponta o hábito em sua

perspectiva cultural como uma característica e/ou identidade da organização. S4 relata que os servidores viram a mudança como ruim, principalmente, por mudarem os hábitos construídos ao longo dos anos:

Negativamente, porque a mudança nesse nível é muito ruim a gente tem uma cultura de vinte e cinco, vinte e quatro anos trabalhando de um jeito. Uma certa flexibilidade de horário, de repente todo mundo teve que registrar a jornada. Foi um impacto, de início, muito negativo a princípio. (S4)

O entrevistado S4 descreve a percepção dos indivíduos negativa, devido à cultura presente na organização por mais de 20 anos, controle de jornada através de folha de ponto manual. Quando se possui um hábito por longo período, os servidores podem apresentar dificuldade de aceitar e/ou alterar a rotina diante à mudança de início como S4 pressupõe. O servidor necessita de tempo de adaptação para essa nova realidade.

A fase 2 – Resposta inicial se subdivide em três construtos: alta consistência, consistência moderada e baixa consistência, como se pode notar na tabela 3.

**Tabela 3 - FASE 2: Resposta Inicial**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Alta consistência	3,1	1,5
Consistência moderada	3,3	1,5
Baixa consistência	2,4	1,6

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na tabela 3, nota-se a alta concordância para a consistência moderada e para a alta consistência da resposta inicial a mudança dos servidores respondentes. Isto significa que esses servidores viram a mudança como uma oportunidade, ou ainda que, não conseguiram diferir se era algo positivo ou negativo. O desvio padrão foi maior que 1, o que mostra uma maior dispersão entre os resultados. O fato de a baixa consistência ter tido menor média gera um valor positivo para a organização quanto à mudança, pois poucas pessoas enxergaram a mudança como ameaça. Assim, pode-se perceber uma aceitação por parte dos funcionários quanto à mudança organizacional na fase de resposta inicial. Esta análise vai de encontro ao que Oliveira et al (2017) confirmaram em sua pesquisa, que não são todos os servidores públicos que ao passarem por mudanças organizacionais reagem negativamente.

Apesar da análise dos dados dos questionários, notou-se uma contradição apresentada no diário de campo:

Após a confirmação da mudança organizacional, a inserção de ponto eletrônico por biometria, e no decorrer dos primeiros meses da sua implantação foi presenciada diversas discussões, sentimento de irritação, até mesmo pedido de exoneração de cargo por parte dos servidores pela obrigatoriedade da utilização do relógio de ponto eletrônico. (Diário de campo, dezembro de 2018)

Na fase 3, a aceitação apresenta duas variáveis: a cooperação e o apoio entusiástico que pode ser vista como uma defesa por parte do servidor; e a própria aceitação em si, em que o servidor acredita e apoia a mudança. No que diz respeito a esses fatos, a tabela 4 apresenta a alta concordância no construto aceitação. Os servidores participantes realmente estão aceitando a mudança ocorrida, apesar do desvio padrão ainda permanecer com valor considerável de dispersão.

**Tabela 4 - FASE 3: Conclusão pela Aceitação**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Cooperação e apoio entusiástico	2,8	1,6
Aceitação	3,7	1,4

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O construto indecisão quanto à fase 3, conclusão, os servidores públicos municipais, na média, estão na faixa de concordância moderada (tabela 5), reforçando que não existem muitos servidores indecisos sobre a mudança.

**Tabela 5 – FASE 3: Conclusão pela Indecisão**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Indecisão	2,9	1,5

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na tabela 6, são apresentados os valores referentes à resistência ativa, o comportamento que a organização mais teme e menos deseja entre seus subordinados. A maioria optou pela concordância moderada perante as perguntas que informariam diminuição de produção e possíveis sabotagens.

**Tabela 6 - Conclusão pela Resistência Ativa**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Fazer o menos possível	2,7	1,5
Retraimento pessoal	1,9	1,4
Sabotagem deliberada	2,5	1,5

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Apesar de demonstrar sabotagem deliberada com média de 2,5, o que indica concordância moderada, em conversas informais, servidores afirmaram que alguns relógios de pontos foram deliberadamente danificados. Ressalta-se que o questionário foi aplicado entre sete a oito meses depois da implantação dos relógios. Logo, o comportamento dos indivíduos, após terem conhecido e adaptado a essa nova estrutura, pode ter modificado e assumido a postura de aceitar a mudança organizacional.

Na tabela 7 são apresentados os moderadores individuais, os sentimentos dos indivíduos perante a mudança de maneira individual e o que eles acreditavam que poderia afetá-los particularmente como servidores diante essa mudança de cenário.

**Tabela 7- Moderadores Individuais**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Insegurança econômica	2,1	1,4
Medo do desconhecido	2,1	1,4
Hábito	2,7	1,5
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	3,0	1,6

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em suma, a maioria dos construtos demonstrou que os respondentes discordam de qualquer sentimento retraído quanto à mudança e isso pode ter sido a razão da boa aceitação. Por fim, a tabela 8 apresenta no estágio final, a relação dos moderadores situacionais. Entre eles, estão a inércia estrutural, ameaças ao poder existente e experiência anterior de mudança mal sucedida.

**Tabela 8 - Moderadores Situacionais**

Identificação dos construtos	Média	Desvio Padrão
Inércia estrutural	1,9	1,2
Ameaças ao poder existente	2,5	1,5
Experiência anterior de mudança mal sucedida	3,4	1,4

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Essa tabulação foi a que apresentou a maior variação escalar, estando entre baixa concordância, concordância moderada e alta concordância, sendo esta última, com média indicada de maior representatividade entre os servidores. Em síntese, pode-se concluir a falta de posicionamento por parte dos servidores quanto à mudança, o que também não deixa de ser um comportamento a ser observado, uma vez que os servidores participantes demonstram aceitação quanto à mudança, mas se mostram indiferentes a qualquer atitude sobre a mudança.

A média e porcentagem com intervalo escalar entre Muita baixa concordância até Muita alta concordância para cada uma das variáveis do questionário, de acordo com o que o total de servidores respondeu a cada afirmativa. Os dados confirmam a falta de comunicação já apontada anteriormente, mas que contrapondo aos estudos de Motta (2001) e Hernandez e Caldas (2001), não afetaram a aceitação das mudanças.

Os servidores não geraram absenteísmos, após começarem a utilizar o registro de ponto, 75,4% dos servidores públicos que responderam o questionário, não começaram a faltar, devido ao controle de jornada por biometria. Pode-se perceber que 68,9% dos servidores participantes, estando na escala, a ocorrência de muita baixa concordância diante das notícias, informais e/ou formais, sobre a mudança, e que os indivíduos não tentaram afetar o processo para que a mesma não ocorresse efetivamente, quanto mais pensaram na possibilidade de abandonar o trabalho.

Nota-se que os impactos percebidos pela maioria dos servidores da prefeitura pesquisada não foram negativos, apesar de ter sido uma mudança na cultura organizacional e apresentando um início de maneira turbulenta. Na seção a seguir, são apresentadas as considerações finais deste estudo, as limitações vivenciadas no campo de pesquisa, as contribuições e sugestões oferecidas pelo estudo, principalmente para a prefeitura pesquisada e para futuras pesquisas que desejam contemplar o mesmo tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em investigar as reações dos servidores públicos da prefeitura alfa, após a implantação do ponto eletrônico. Através de uma pesquisa mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Adotando as técnicas de coleta de dados: observação participante, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e questionário validado por Chaves (2005). O universo da pesquisa de campo foi composto pelos servidores públicos ativos pertencentes à prefeitura alfa. Realizaram-se seis entrevistas com secretários e obteve uma amostra de 61 questionários. A análise quantitativa dos dados foi feita por estatística descritiva, média e desvio padrão. A análise das entrevistas foi realizada por análise temática de conteúdo (BARDIN, 2006).

Destaca-se que o perfil predominante dos servidores respondentes desta pesquisa foi: mulher, solteiro, com idade entre 26 a 35 anos, com superior completo, lotado na secretaria de administração. A maioria presta serviço como funcionário público no máximo por 5 anos, está no cargo atual de 3 a 4 anos, trabalha por 8 horas diárias, exercendo função gratificada ou comissionada. Já o perfil dos secretários entrevistados: a média de idade é aproximadamente 36 anos variando entre 28 a 48 anos de idade. Em questão do nível de escolaridade um possui superior incompleto, dois entrevistados superior completo e três secretários possuem pós-graduação ou especialização.

Anteriormente, o controle de jornada de trabalho era realizado por folha de frequência preenchida manualmente. Após determinação do MPMG, o controle passou a ser realizado por biometria através do relógio de ponto eletrônico. Foram adquiridos cinquenta e seis relógios de ponto com leitor biométrico. Atualmente são quarenta e oito pontos eletrônicos. Do restante, uma parcela foi recolhida por defeitos causados por má utilização, sabotagem e dados por fenômenos da natureza. Vale men-

cionar que, no TAC, descreve-se que o ponto eletrônico deve ser instalado em todas as secretarias, mas isso não foi realizado pela prefeitura alfa, justificando a crise financeira e que há setores próximos, onde mais de uma secretária poderia utilizar o dispositivo ao mesmo tempo.

Referente às reações dos servidores públicos ao processo de mudança percebeu-se que as médias da fonte formal e da informal se encontram na faixa de Concordância moderada. Sendo assim, a prefeitura alfa tem uma medida de dispersão que mostra que os servidores públicos estão bem próximos aos níveis da concordância moderada perante a forma de comunicação da instituição. Nota-se a alta concordância para a consistência moderada e para a alta consistência da resposta inicial a mudança dos servidores respondentes. Isto significa que esses servidores viram a mudança como uma oportunidade, ou ainda que, não conseguiram diferir se era algo positivo ou negativo.

Diante as entrevistas observou-se a falta de importância que se deu à comunicação da mudança, gerando especulações entre os funcionários públicos. No entanto, contrapondo aos estudos de Motta (2001) e Hernandez e Caldas (2001), não afetaram a aceitação da mudança. Em suma, a maioria dos construtos demonstrou que os respondentes discordam de qualquer sentimento retraído quanto à mudança e isso pode ter sido a razão da boa aceitação. Por fim, em relação aos moderadores situacionais. Essa tabulação foi a que apresentou a maior variação escalar, estando entre baixa concordância, concordância moderada e alta concordância, sendo esta última, com média indicada de maior representatividade entre os servidores. Em síntese, podem-se concluir a falta de posicionamento por parte dos servidores quanto à mudança, o que também não deixa de ser um comportamento a ser observado, uma vez que os servidores participantes demonstram aceitação quanto à mudança, mas se mostram indiferentes a qualquer atitude sobre a mudança.

Como uma das limitações da pesquisa, constatou-se que durante o envio do link do questionário ou a entrega para correspondência manual, muitos foram os servidores que tiveram receio ao respondê-lo, pois apesar de mencionar a discricção quanto às respostas de cada servidor e seu anonimato, muitos ainda temiam que as suas respostas fossem descobertas por terceiros. O fato da prefeitura alfa se encontrar no processo de reforma administrativa e política no período em que se realizou esta pesquisa fez com que o receio entre os respondentes fosse aumentado.

Sugere-se para a prefeitura Alfa que em futuras mudanças organizacionais, a instituição comunique formalmente, em reuniões, aos seus servidores sobre o processo e os motivos, antes mesmo que este inicie. Oferecendo aos indivíduos afetados pela mudança a oportunidade de tirarem dúvidas e apresentarem sugestões. Apesar dos servidores públicos da prefeitura Alfa terem atingido à aceitação à mudança, mesmo com o descaso da prefeitura no processo de comunicação. Este elemento e a colaboração dos envolvidos são primordiais para a efetivação da mudança.

Pesquisas voltadas a mudanças, em setores públicos principalmente em esferas municipais e em função de denúncias, ainda possuem pouco campo de estudo. Recomenda-se mais pesquisas sobre tal perspectiva, envolvendo outras prefeituras que também passaram recentemente pela implantação do ponto eletrônico. Outro aspecto que poderia ser explorado são as modalidades de contratação, comissionados, efetivos e contratos nos órgãos públicos, a possibilidade de averiguar, entre elas, quais possuem maior possibilidade a resistência quando se trata de mudanças organizacionais. As constantes mudanças que as organizações públicas estão sofrendo em virtude do cenário político atual, são imensuráveis. Com isso, este tema deve e tem muito a ser explorado, principalmente ao analisar-se as diversas consequências que o processo de mudança pode acarretar às organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1982.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: EditoraEdições 70, 2006.

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

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA JR, A. F.; ANDRADE, D. F. Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA–SEGET, Anais ... Rezende, Rio de Janeiro, 2011.

CHAVES, R. C. Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 185f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CHERCHIGLIA, M. L; DALLARI, S. G. Tempo de Mudanças: Sobrevivência de um Hospital Público. RAE – eletrônica. São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006.

CHRISTO, C. S.; BORGES, M. E. S. Reorganização do trabalho em uma agência da Previdência Social: resistência à mudança ou preservação da saúde?.Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 104-114, jun. 2017.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, M. P.; REGO, A. As Duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa/Portugal, março, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELDER, R. R. Como fazer análise documental. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma Revisão Crítica. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, abr./jun, p. 31-45,2001.

JUDSON, A. S. Relações Humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980, p. 27-175.

- MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. *Revista de Administração da UFSM, [S.l.]*, v. 11, n. 2, p. 195-212, jul. 2018.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.
- MATOS, T. G. C. R.; SCHOMMER, P. C. Gestão ambiental e mudança organizacional: um estudo longitudinal (1971-2009) em uma companhia de saneamento brasileira. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 7, n. 2, p. 20-36, 2013.
- MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- NOGUEIRA, T. M.; TOMEI, P. A. Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 2, p. 175-214, 2013.
- OLIVEIRA et al. Para Além de Meras Presunções, são os Servidores Públicos Resistentes a Mudanças? . *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 15, n. 3, p. 91-114, 2017.
- PENNO, L. F. A Empresa em Rede Sob a Ótica das Interações. *RAE - eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 2-9, jul./dez. 2002 .
- POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores . *Revista Economia & Gestão*, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.
- PINTO, S. R. R.; MUNIZ, J. C. O gerente e a comunicação no processo de mudança em uma empresa pública brasileira. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 178-198, 2012.
- PINTO, M. C. S; SOUZA, C. L. C. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609 a 635, jan. 2009.
- QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.
- SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, Set. 2003.
- VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VERGARA, S. C; PINTO, M. C. S. Cultura e Organização: o caso TELERJ. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 63-84, agosto de 1998.
- WOOD JR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.