

The background features a blue-tinted city skyline with several skyscrapers. Overlaid on the top left is a financial candlestick chart with a price of 104.19 and a percentage of 61.6%: 99.19. The title 'Elementos de Administração 2' is prominently displayed in white text on the right side of the top half.

Elementos de Administração 2

Two silhouettes of men in suits are positioned on either side of the author's name, facing each other. The background behind them is a bright, hazy cityscape.

**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

The logo for Atena Editora, featuring a stylized 'A' inside a square frame followed by the text 'Atena Editora' in a serif font.

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

2

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-175-6

DOI 10.22533/at.ed.756191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

CAPÍTULO 1 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

Mônica Mancini

Edmir Parada Vasques Prado

DOI 10.22533/at.ed.7561913031

CAPÍTULO 2 19

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

Miguel Tadeu dos Santos Souza

João Pinheiro de Barros Neto

DOI 10.22533/at.ed.7561913032

CAPÍTULO 3 37

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

Matheus Gimenes

Débora Scardine da Silva Pistori

Elisabete Aparecida Zambelo

Erica Morandi Paveloski

DOI 10.22533/at.ed.7561913033

CAPÍTULO 4 56

DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Marina Leite Vieira Lima

Tânia Moura Benevides

Regina Maria Cunha Leite

DOI 10.22533/at.ed.7561913034

PARTE II - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CARREIRA

CAPÍTULO 5 72

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

Jean Marc Nacife

Nelson Colossi

DOI 10.22533/at.ed.7561913035

CAPÍTULO 6 83

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Michelle Fonseca Coelho

Michel Ângelo Fonseca Coelho

Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão

Jacqueline da Silva Lima

Jocelma Matos da Silva

José Emmanoell Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.7561913036

CAPÍTULO 7 92

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

Lorena dos Santos Pattas

Tânia Moura Benevides

DOI 10.22533/at.ed.7561913037

PARTE III - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO 8 109

DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Bruno Luís de Oliveira Martins

Márcia Vaclavik

Elaine Di Diego Antunes

DOI 10.22533/at.ed.7561913038

CAPÍTULO 9 125

HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

Wellerson Andrade de Oliveira

Reginaldo Adriano de Souza

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

José Carlos de Souza

Lilian Beatriz Ferreira Longo

DOI 10.22533/at.ed.7561913039

PARTE IV – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

CAPÍTULO 10 144

FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

Neidy Aparecida Christo Pereira -

Jocelino Antonio Demuner

DOI 10.22533/at.ed.75619130310

CAPÍTULO 11 160

FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLÓGICAMENTE CONVERGENTES

Mateus Lima Vieira

Gabriela Tavares do Santos

DOI 10.22533/at.ed.75619130311

CAPÍTULO 12 177

MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

Rafael Araújo Sousa Farias

José Aurenir Souza dos Santos

Marcelo Henrique Espíndola Sandes

DOI 10.22533/at.ed.75619130312

CAPÍTULO 13	198
PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS	
<i>Breno de Paula Andrade Cruz</i>	
<i>Steven Dutt Ross</i>	
<i>Nathália Cândido da Silva</i>	
<i>Denis Renato de Oliveira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130313	
CAPÍTULO 14	219
EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO	
<i>Wanessa Oliveira Alves</i>	
<i>Fernando De Rosa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130314	
CAPÍTULO 15	238
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK	
<i>Ademir Macedo Nascimento</i>	
<i>Maria Conceição Melo Silva Luft</i>	
DOI 10.22533/at.ed.75619130315	
SOBRE O ORGANIZADOR	254

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Michelle Fonseca Coelho

Faculdade do Maranhão (FACAM), Departamento de Letras.
São Luís-MA.

Michel Ângelo Fonseca Coelho

Pitágoras São Luís, Departamento de Engenharia.
São Luís-MA.

Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão

Faculdade Pitágoras São Luís, Departamento de Enfermagem.
São Luís-MA.

Jacqueline da Silva Lima

Centro Educacional Dom Orioni, São Luís-MA.

Jocelma Matos da Silva

Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, SEDUC.
São Luís-MA.

José Emmanoell Ferreira

Faculdade do Maranhão (FACAM), Departamento de Letras.
São Luís-MA.

RESUMO: Este estudo tem como objetivo discutir as relações entre resistência à mudança e o comprometimento organizacional nos indivíduos, em diferentes escalas, compreendendo tais impactos das inovações e das conseqüentes mudanças sobre o comportamento do indivíduo por meio da

análise de possíveis causas de resistência à mudança e comprometimento organizacional, além de avaliar a necessidade de um processo de mudança diferenciado, com a participação de todos os atores organizacionais, para se alcançar a mudança desejada. Como método de investigação, foi realizada pesquisa qualitativa de cunho documental nas bases de dados das bibliotecas eletrônicas SPELL® e SciELO®. Foram analisados os principais trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais da área da administração que tratam sobre inovação no setor público, mudança organizacional ou a associação entre os temas e a resistência à mudança. O trabalho conclui com uma proposta para melhorar a interação entre as partes durante o processo de mudança organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Mudança organizacional. Resistência à mudança.

ABSTRACT: This study aims to discuss the relationships between resistance to change and organizational commitment in individuals at different scales, including such impacts of innovations and consequent changes in the individual's behavior through the analysis of possible causes of resistance to change and commitment organizational, as well as evaluating the need for a differentiated change process, with the participation of all organizational actors,

to achieve the desired change. As a research method, a qualitative documental research was carried out in the databases of the electronic libraries SPELL® and SciELO®. The main papers published in national and international journals of the administration area dealing with innovation in the public sector, organizational change or the association between themes and resistance to change were analyzed. The paper concludes with a proposal to improve interaction between the parties during the process of organizational change.

KEYWORDS: Innovation. Organizational change. Resistance to change.

1 | INTRODUÇÃO

A presteza das mudanças de cunho social, econômico, político e tecnológico, tem forçado as organizações à grandes transformações e adaptações de suas estratégias. Logo, ao longo das últimas décadas, houve um esforço exacerbado por parte das instituições, tanto públicas ou privadas, no sentido de tornarem-se mais competitivas, estas deixaram de viver em ambientes estáveis e controláveis e passaram a trabalhar em mercados em permanente mudança, cujo ambiente se apresenta incerto, adverso, imprevisível e incontrolável.

Estudos concluíram que a mudança, especificamente à resistência, afeta de forma negativa o comprometimento dos trabalhadores, seja numa esfera pública ou privada, tal termo, a partir do ponto de vista científico, refere-se “refere-se a uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho” (BASTOS, 1995, p. 46).

No entanto, as inovações vêm ganhando espaço em diversos setores, sendo muitos os desafios a enfrentarem, tais como: o excesso de burocracia, serviços ineficientes em quantidade e qualidade, mudança nas expectativas dos cidadãos, baixa motivação dos servidores, falta de recurso ou sua má distribuição, recessões, crises.

A sobrevivência da organização, privada e pública, depende altamente da sua capacidade de, continuamente, modificar-se e reinventar-se. E um dos maiores desafios ainda é transformar o capital humano, principalmente no setor público, em vantagem competitiva para que possa apresentar bom desempenho em um ambiente em transformação. Entretanto, a modernização da atuação do serviço público ainda é vista com resistência em muitos locais e por muitos servidores, seja por receio de ter contato com o novo, ou por receber mais responsabilidades, por ter sua carga de trabalho aumentada, ou pelo fato da inovação ser imposta, quando não há participação do indivíduo no processo de mudança.

2 | MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A concepção de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança (QUEIROZ & CKAGNAZAROFF, 2010) e inovar não é tarefa fácil de realizar. A mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional e afeta a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo (BACKES, 2015). No caso das instituições públicas, o processo de mudança, apesar de constituir-se de forma mais lenta e gradativa devido à necessidade de concordância de vários agentes da sociedade (OSBORNE e GAEBLER, 1994), faz-se extremamente necessário frente à demanda de maior qualidade e modernização nos serviços prestados.

Considerando, em última instância, que não existem organizações sem pessoas, para que as mudanças organizacionais obtenham resultados positivos, torna-se fundamental a participação efetiva dos indivíduos nelas envolvidos. No entanto, apesar de necessárias, as mudanças também geram incertezas e turbulências no ambiente organizacional (PECCEI, GIANGRECO e SEBASTIANO, 2011; ELIAS, 2009).

Uma das principais causas do insucesso de programas de mudanças planejadas é a resistência dos funcionários (LINES, 2005; CHREIM, 2006). A resistência à mudança pode ser entendida, em certo sentido, como a rejeição ou falta de comprometimento com os novos objetivos e metas considerados importantes para a sobrevivência ou desenvolvimento da organização. Assim, as reações de resistência à mudança se dão pela incerteza que o novo contexto provoca nos empregados.

Diversos modelos de análise do comprometimento vêm sendo desenvolvidos e o caminho mais utilizado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos em cada abordagem teórica, como fazem Meyer e Allen (2002, 1997, 1991, 1990) em seu modelo das três dimensões – Afetivo, Instrumental e Normativo. O comprometimento afetivo indica forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização, no qual ele deseja dar algo de si próprio para o bem-estar da instituição (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; MEYER e ALLEN, 1997).

Desse modo, o comprometimento instrumental, por sua vez, é resultante da percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo e benefício, como integrante da organização (BECKER, 1960). O comprometimento normativo é resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e interesses da instituição que está inserido. Essa forma de comprometimento se desenvolve, em grande parte, pelo processo de socialização (AJZEN e FISHBEIN, 1980).

O comprometimento sociológico é desenvolvido em decorrência das relações de autoridade estabelecidas entre o empregador e o empregado ou entre o chefe e o subordinado. Decorre, também, da socialização recebida pelo trabalhador, que já traz para a organização um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação (HALABY, 1986). Finalmente, o comprometimento

comportamental resulta de uma avaliação que o trabalhador realiza visando manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KIESLER e SAKAMURA, 1966).

Visando contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, formula-se, no presente estudo, o argumento de que empregados que resistem às mudanças tendem a ser menos comprometidos com a organização do que os empregados que interpretam as mudanças como positivas e se engajam nelas. Considera-se que o novo contexto gerado pelas mudanças é percebido como improvável de satisfazer às aspirações e desejos do indivíduo, abalando o vínculo estabelecido com a organização antes da implementação da mudança. Portanto, nesta pesquisa, o pressuposto é que a resistência à mudança tem uma relação direta negativa com comprometimento. Ou seja, quanto maior a resistência à mudança, menor será o comprometimento. Este argumento se justifica porque, segundo Meyer e Allen (1997), para reduzir a dissonância cognitiva, os indivíduos tendem a ver seu ambiente de forma que ele seja consistente com suas crenças e experiências anteriores.

Assim, pode-se inferir que, indivíduos que rejeitam as mudanças, ou o novo contexto gerado, tenderão a reduzir suas formas de vínculo com a organização, para minimizar o desconforto gerado pela dissonância entre o novo contexto e seus valores e experiências passadas. Os servidores que percebem as mudanças como positivas e cooperam com sua implantação tendem a apresentar níveis de comprometimento significativamente mais altos que os servidores que percebem as mudanças como negativas e resistem a elas.

Dessa forma é relevante essa discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional. Muitos autores destacam a importância dessa abordagem com vistas à imagem que se tem do setor público e a contribuição que os comprometimentos dos funcionários têm como fator de envolvimento com a instituição. O funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA, MORAES e MARQUES, 1998: 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Apesar de considerado importante o estudo do comportamento do servidor, a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público” (BRANDÃO e BASTOS, 1993: 51). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização. Tudo isso reflete tanto no desempenho e autoestima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade

da organização (ROCHA e SILVA, 2005: 3).

Muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento no setor público é resultado de variados estudos de caso em organizações desta natureza a partir da abordagem multidimensional do comprometimento. Suas dificuldades (BRANDÃO e BASTOS, 1993). Um dos motivos levantado por Rowe e Bastos (2007: 10) para um forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e “um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão”. Moraes et al (1997) também apontam que nas instituições públicas estudadas o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais são fatores relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

O comprometimento é associado à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização. Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação. Neste componente do comprometimento não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização; haveria vínculo emocional. Forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída. O trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos.

O empregado vê a empresa mais fortemente como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. No entanto, os sentimentos de obrigação não suscitam o mesmo entusiasmo e envolvimento afetivo. O interesse no tema comprometimento baseia-se na evidência que dele derivam atitudes e comportamentos importantes para a organização, como assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a organização, desempenho individual e organizacional e resistência à mudança, conforme apontado por diversos autores.

Por outro lado, a relação entre Resistência e Comprometimento não é tão simples quanto parece, pois não se resume a elevada satisfação ao elevado desempenho. Uma vez que a caracterização desse relacionamento é a de que o melhor desempenho normalmente leva a maiores recompensas econômicas, sociais e psicológicas, que quando o trabalhador as considera justas contribui para o aumento da satisfação, que por sua vez colabora para um elevado desempenho novamente.

Portanto, algumas mudanças no setor de trabalho, além ajudar a focar os recursos nos objetivos estratégicos da empresa, ainda se torna uma excelente ferramenta para complementar novas oportunidades para os profissionais, em diversos cenários, onde o mesmo poderá exercitar novos papéis e obter novos aprendizados que poderão contribuir para aumento da satisfação e/ou motivação do mesmo com o trabalho desempenhado.

3 | CONCLUSÃO

Avaliar indivíduos que têm visão mais positiva das mudanças e que cooperam mais com sua implantação são aqueles mais comprometidos, positivamente tende a apresentar maior comprometimento global. Ao contrário, quanto mais o servidor rejeita a mudança menos comprometido ele se torna. As conclusões da pesquisa são coerentes com os pressupostos teóricos adotados no referencial teórico, indicando a boa qualidade da literatura adotada. Como é sabido, nenhum método encerra em si mesmo todas as potencialidades de análise para todas as situações.

É relevante aprofundar as pesquisas em resistência à mudança levando em conta a análise de custos e benefícios das mudanças, da comunicação, da confiança e do estilo de atuação dos gestores para a estruturação da resistência dos servidores. É também imprescindível desenvolver projetos de pesquisa que tratem da gestão de pessoas no setor público como linhas de pesquisas permanentes, tendo em vista a complexidade de variáveis envolvidas neste setor.

O comprometimento no contexto das instituições públicas foi destacada dado o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência na realização do trabalho. Nesse sentido, os resultados obtidos possuem grande relevância, pois, revelam, no geral, uma predominância do componente afetivo – componente descrito como o que mais contribui para um desempenho positivo.

Destaca-se, também, a importância dada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários, considerando a estabilidade adquirida pelos funcionários ‘concursados’ das instituições públicas (ROWE e BASTOS, 2007) e a falta de margem de atuação no que tange à autonomia quanto aos processos relacionados à gestão de pessoas nas organizações públicas (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Gerir mudança organizacional implica em modo de rever a cultura da empresa que é composta por missões, objetivos frente às constantes transformação no mercado de trabalho, sejam elas planejadas pela própria empresa para atingir um objetivo desejado, seja por adequar-se aos novos modelos impostos pelo mercado. Mudar requer uma avaliação minuciosa para a continuidade da dinâmica organizacional e principalmente na sobrevivência e adaptação dos membros que a compõem. Mesmos diante de diversos modos de resistência desses membros à mudança em cada organização é tratada de forma diferente.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I., FISHBEIN, M. Understanding attitude and predicting social behavior. Englewood
BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: Cadernos de Psicologia, São Paulo, 1, p. 44-63, 1995.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma

instituição universitária. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. .Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. In: XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

ANPAD, 1998.Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

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

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

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66 (1), p. 32-40, 1960.

BYRNE, B. M. One application of structural equation modeling from two perspectives: explore EQS and Lisrel strategies. In: HOYLE, R. H. Structural equation modeling: concept, issues and applications. London: Sage Publications Inc., 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica: para usodos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A.

MARCOULIDES (org.). Modern methods for business research. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998b. 13.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. Organizationa Sudies, 27 (9), p.1261-87, 2006.

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

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

FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. M.The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. Personnel Psychology, 56 (1), p. 1-29, 2006.

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

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

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. American Sociological Review. 51, p. 634-649, 1986.

JONES, G. R. Organizational Theory, Design, and Change(5th ed.). Upper Saddle river, New

Jersey: Prentice Hal. 2007.

KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 349-353, 1996.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73(2) p. 59-67, 1995.

LAMBERT, E. I Want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*. 2, p.57-83, 2006 (Versão Eletrônica).

LAMBERT, G. E., HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*, 21 (2), p-160-184, 2010.

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

LOHMOLLER, J.B. LVPLS program manual.Zentralarchiv, 1984.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, 54 (1), Jan- Mar 2003. 14 .

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

MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M.L.; VEIGA, R. T. Validando um Instrumento de Medidas de Comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD. 1999b.

MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT-MG. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 4 (1), p. 133-157, 2000.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; CARVALHO-FREITAS, M. N.. Mudança Organizacional: Interferência nos Indicadores de Comprometimento e Satisfação no Trabalho. In: 5 th International Conference Of The Iberoamerican Academy Of Management, 2007, Santo Domingo. Anais ... Santo Domingo, 2007.

MARQUES, A. L.; CHAVES, R. C.; DIAS, A. T. Validando um Instrumento de Medida de Resistência à Mudança. In: XIX Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. Anais...Brasília: ANPAD, 2005.

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

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 1-18, 1990.

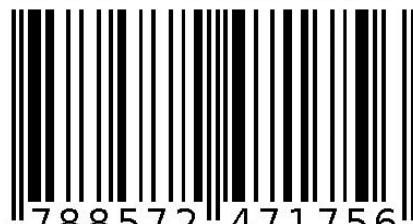
MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), p. 61-89, 1991.

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

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61 (1), p. 20-52, 2002.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-175-6



9 788572 471756