

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNO

CRISTINA PINHEIRO CASTILHO PORTELA

RESPOSTAS COMPORTAMENTAIS FRENTE À
MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA
QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO E A
PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

BRASÍLIA

2022

CRISTINA PINHEIRO CASTILHO PORTELA

**RESPOSTAS COMPORTAMENTAIS FRENTE À MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA
RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO E A PERCEPÇÃO DE SUPORTE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Governo.

Área de concentração: Políticas Públicas e Governo

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Côrrea Gomes

BRASÍLIA

2022

Portela, Cristina Pinheiro Castilho.

Respostas comportamentais frente à mudança organizacional: a influência da qualidade da relação líder-membro e a percepção de suporte organizacional / Cristina Pinheiro Castilho Portela. - 2022.

Digite aqui o total de folhas f.71

Orientador: Ricardo Corrêa Gomes.

Dissertação (mestrado MPPG) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Políticas Públicas e Governo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Liderança. 4. Administração pública - Brasil. I. Gomes, Ricardo Corrêa. II. Dissertação (mestrado MPPG) – Escola de Políticas Públicas e Governo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8(81)

CRISTINA PINHEIRO CASTILHO PORTELA

**RESPOSTAS COMPORTAMENTAIS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO E A
PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Governo

Área de Concentração: Políticas Públicas e Governo

Data de aprovação: 31/05/2022

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Côrrea Gomes
(Orientador)
FGV-EPPG

Prof. Dr. Kely Cesar Martins de Paiva
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Lizandro Lui
FGV-EPPG

*À minha família, pelo amor
incondicional, pelo apoio e por
acreditarem em mim.
Às minhas filhas por me desafiarem
a ser cada dia melhor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

À minha família por ser rede de apoio e estímulo. Ao meu marido, Bernardo, pela parceria. À minha mãe, Helena, aos meus sogros, Elza Maria e Gil, e à dinda-vó, Marilda, por cuidarem das minhas filhas durante as inúmeras horas de estudo e pesquisa.

À equipe da CGESP/DAP pelo incentivo e ao Cade pela promoção do desenvolvimento de seu time.

Aos professores da FGV/MPPG por iluminarem diferentes pontos da “caverna”. Ao meu orientador, Prof. Ricardo, pela constante disposição e pelos ensinamentos. Ao Prof. Lizandro pelo encorajamento. Ao Prof. Tabak por instigar os alunos ao desenvolvimento acadêmico. À Claudia pela agilidade e presteza.

Aos colegas da (melhor) turma de mestrado pelo compartilhamento de experiências e por tornarem a jornada mais rica, leve e gratificante, em especial aos amigos Manoel Timbó, Cinthia Rodrigues e Carolina Navarro.

Ao grupo de pesquisa em Gestão Pública e Governança do prof. Ricardo Gomes por abrir os horizontes.

À colega Juliana Legentil pelas trocas.

RESUMO

A pesquisa sobre mudança organizacional no setor público ainda é esparsa quando comparada à vasta literatura no setor privado. Uma particular escassez é apontada sobre pesquisas que avaliem fatores e condições que influenciam comportamentos de resposta dos funcionários frente às mudanças organizacionais. Aplicando o método de Pagani et al. (2015), desenvolve-se uma revisão sistemática da literatura que revela a tendência de crescimento dos estudos sobre o tema, ainda que exista uma importante lacuna na literatura. Com o objetivo de investigar possíveis desdobramentos da qualidade da relação líder-membro e da percepção de suporte organizacional em relação às respostas comportamentais frente à mudança organizacional aplica-se uma pesquisa eletrônica em um órgão da Administração Pública Federal brasileira. A mudança abordada é a implementação para todas as unidades da instituição de programa de gestão, no qual substitui-se o controle de frequência pelo controle de resultados. O questionário da pesquisa é composto por quatro blocos, o primeiro dedicado ao perfil dos respondentes, o segundo à avaliação da qualidade da relação líder-membro, o terceiro à percepção de suporte organizacional e o quarto para avaliação de respostas de apoio e/ou resistência à mudança. Todas as escalas utilizadas foram previamente validadas ao contexto brasileiro. Para a análise dos resultados criaram-se índices que sintetizam cada escala. Além disso, realizaram-se testes de igualdade de médias, correlação entre os índices, análise de proporções e regressão logística. Os resultados confirmaram as hipóteses de associação positiva e estatisticamente relevante entre a percepção de suporte organizacional e a qualidade da relação líder-membro como influenciadores dos comportamentos de apoio à mudança, tais achados são consistentes com pesquisas anteriores. Adicionalmente, a pesquisa revela que indivíduos que percebem seu relacionamento com a chefia imediata como sendo de alta qualidade possuem quase seis vezes mais chances de possuírem uma alta percepção de suporte organizacional. Outro achado da pesquisa está relacionado à variável de perfil dos respondentes. Os resultados indicaram que indivíduos mais jovens, com faixa etária entre 18 e 34 anos, possuem quase quatro vezes mais chances de expressar um alto apoio à mudança organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança organizacional. Liderança. Qualidade da relação líder-membro. *LMX*. Suporte organizacional. Administração Pública.

ABSTRACT

Research on organizational change in the public sector is still sparse compared to the vast literature in the private sector. A particular scarcity is pointed out about research that evaluates factors and conditions that influence employee response behaviors in face of organizational changes. Applying the method of Pagani et al. (2015), a systematic review of the literature is developed that reveals the growth trend of studies on the subject, although there is an important gap in the literature. In order to investigate possible consequences of the quality of the leader-member exchange and the perception of organizational support in relation to behavioral responses to organizational change, an electronic survey was carried out in an agency of the Brazilian Federal Public Administration. The change addressed is the implementation of a management program for all units of the institution, in which frequency control is replaced by results control. The survey questionnaire consists of four blocks, the first dedicated to the profile of the respondents, the second to the assessment of the quality of the leader-member exchange, the third to the perception of organizational support and the fourth to the assessment of support and/or resistance responses to change. All scales used were previously validated in the Brazilian context. In order to analyze the results, indices were created that summarize each scale. In addition, tests of equality of means, correlation between the indices, analysis of proportions and logistic regression were carried out. The results confirmed the hypotheses of a positive and statistically relevant association between the perception of organizational support and the quality of the leader-member exchange as influencers of behaviors that support change, such findings are consistent with previous research. Additionally, the research reveals that individuals who perceive their relationship with their immediate superior to be of high quality are almost six times more likely to have a high perception of organizational support. Another finding of the research is related to the profile of the respondents. The results indicated that younger individuals, aged between 18 and 34, are almost four times more likely to express high support for organizational change.

KEYWORDS: Organizational change. Leadership. Leader-member exchange. LMX. Organizational support. Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das publicações.....	19
Quadro 2 – Foco da Pesquisa – palavras-chave.....	20
Quadro 3 – Foco da Pesquisa – temáticas.....	20
Quadro 4 – Locus dos artigos analisados na pesquisa por país.....	21
Quadro 5 – Abordagem da pesquisa empregada nos artigos.....	22
Quadro 6 – Instrumento de pesquisa empregado nos artigos.....	22
Quadro 7 – Tipos de mudança analisadas nas pesquisas.....	23
Quadro 8 – Modelo conceitual.....	32
Quadro 9 – Perfil dos respondentes – parte I.....	36
Quadro 10 – Perfil dos respondentes – parte II.....	37
Quadro 11 – Percepção do relacionamento com a chefia imediata (B2).....	38
Quadro 12 – Percepção de suporte organizacional (B3).....	39
Quadro 13 – Respostas comportamentais frente à mudança organizacional (B4).....	40
Quadro 14 – Histograma do Índice de Percepção do Relacionamento com a chefia imediata (B2).....	42
Quadro 15 – Histograma do Índice de Percepção de Suporte Organizacional (B3).....	43
Quadro 16 – Histograma do Índice de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional – apoio à mudança (B4).....	44
Quadro 17 – Diferença das médias para o índice B4 – gênero do respondente.....	46
Quadro 18 – Diferença das médias para o índice B4 – faixa etária do respondente.....	47
Quadro 19 – Diferença das médias para o índice B4 – gênero da chefia imediata.....	47
Quadro 20 – Modelo conceitual ajustado após resultados da pesquisa.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de Percepção do Relacionamento com a chefia imediata (B2)	41
Tabela 2 – Índice de Percepção do Suporte Organizacional (B3).....	41
Tabela 3 – Índice de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional (B4)	42
Tabela 4 – Índices x perfil dos respondentes	45
Tabela 5 – Correlação entre os índices	48
Tabela 6 – Categorização dos índices	49
Tabela 7 – Análise da diferença de média entre os índices.....	49
Tabela 8 – Análise de proporções entre os índices (%)	50
Tabela 9 – Modelo de regressão logística – Índice B4 (alto).....	51
Tabela 10 – Variáveis na equação – Índice B4 (alto)	52
Tabela 11 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B4 (alto).....	53
Tabela 12 – Modelo de regressão logística – Índice B3 (alto).....	54
Tabela 13 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B3 (alto).....	55
Tabela 14 – Modelo de regressão logística – Índice B2 (alto)	55
Tabela 15 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B2 (alto).....	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2. O PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo Geral e Específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	14
2.2. TEORIA DA TROCA LÍDER-MEMBRO (LEADER-MEMBER EXCHANGE – LMX)	15
2.3. PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	16
2.4. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	17
2.4.1. Distribuição dos artigos por ano de publicação	19
2.4.2. Foco da pesquisa	19
2.4.3. Lócus da pesquisa	21
2.4.4. Abordagens e instrumentos de pesquisa	21
2.4.5. Tipos de mudança analisadas	22
2.4.6. Análise dos fatores de influência	23
2.4.7. Lacuna teórica	31
2.4.8. Hipóteses e modelo conceitual	32
3. METODOLOGIA	33
3.1. CONTEXTO DO ESTUDO	33
3.2. AMOSTRA E PROCEDIMENTOS	33
3.3. MEDIDAS	34
4. RESULTADOS	36
4.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	36
4.2. ÍNDICES	41
4.2.1. Teste de igualdade de médias	44
4.2.2. Correlação entre os índices	48
4.3. REGRESSÃO LOGÍSTICA	50
4.4. DISCUSSÃO	56

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE – Questionário.....	68

1. INTRODUÇÃO

Refletindo sobre os movimentos trazidos pela *New Public Management* e *New Public Governance*, nas inovações tecnológicas e nas novas e crescentes demandas da sociedade é difícil pensar em qualquer organização pública que não tenha passado nos últimos anos por alguma mudança ou reforma organizacional (KROLL; PASHA, 2021).

As organizações públicas periodicamente precisam realizar mudanças, seja no design e na prestação de serviços ou em sua gestão (FERNANDEZ; RAINEY, 2006). No entanto, a implementação de mudanças, especialmente no setor público, não é considerada uma tarefa fácil (HASSAN et al., 2021). Implementar mudanças é mais complexo e imprevisível do que seu planejamento e muitas iniciativas não resultam nos objetivos previamente delineados nem promovem mudanças duradouras (CHOI, 2011).

As pesquisas de Beer e Nohria (2000) apontam que cerca de 70% dos esforços de mudança falham. Em resposta a essa alta taxa de falha, os pesquisadores têm procurado identificar fatores que podem aumentar a probabilidade de implementação bem-sucedida das mudanças organizacionais (RAFFERTY; JIMMIESON; ARMENAKIS, 2013).

Parte expressiva da literatura sobre mudança organizacional sugere que as falhas muitas vezes ocorrem devido à comportamentos de resistência por parte dos funcionários e que tais comportamentos são gerados por temores pessoais (WANBERG; BANAS 2000). Wright, Christensen e Isett (2013) apontam que os funcionários muitas vezes temem que as mudanças organizacionais possam resultar na adição de carga de trabalho ou de tarefas menos desejáveis, na perturbação da dinâmica social e familiar ou até mesmo na perda do emprego.

Neste sentido, é preciso um olhar atento para as pessoas que fazem parte da organização, afinal, as organizações são formadas por pessoas e para que as mudanças sejam eficazes faz-se necessário que as pessoas também mudem (LUTZ ALLEN; SMITH; DA SILVA, 2013).

Portanto, considerando a importância das pessoas para o sucesso de uma mudança organizacional uma série de estudos foram realizados com o objetivo de compreender e prever as intenções e comportamentos dos funcionários em tempos de mudança (HASSAN et al., 2021; AHMAD; CHENG, 2018; AHMAD et al., 2019; VAN DER VOET et al., 2016).

Herscovitch e Meyer (2002) apontam que o compromisso com a mudança é considerado uma condição importante para o sucesso de sua implementação. Para O'Flynn (2015) o comportamento e as atitudes individuais são parte integrante do sucesso ou fracasso das iniciativas de mudança. Ritz et al. (2012) apontam, ainda, que a qualidade da relação líder-

membro é um fator especialmente relevante para o sucesso da implementação de mudanças no setor público. Por outro lado, as pesquisas conduzidas por Giauque (2015) apontam que os trabalhadores tendem a desenvolver uma percepção mais positiva das mudanças organizacionais quando possuem uma percepção positiva de seu ambiente organizacional.

Apesar dos trabalhos anteriormente citados e da crescente linha de pesquisa sobre a implementação da mudança organizacional no setor público, importante lacuna ainda é registrada sobre a temática, especialmente quando comparada à vasta literatura disponível no setor privado (RITZ et al., 2012; KICKERT, 2014; GIAUQUE, 2015; FATTORE; IACOVONE; STECCOLINI, 2018; HOMBERG; VOGEL; WEIHERL, 2019; FERNANDEZ; RAINEY, 2006).

Para contribuir com os estudos sobre implementação de mudança organizacional no setor público as páginas a seguir estão organizadas em cinco seções. Inicialmente, faz-se breve contextualização seguida pela descrição do problema, bem como dos objetivos geral e específicos de pesquisa. A segunda seção traz o referencial teórico que perpassa três fontes de estudo: mudança organizacional, teoria da troca líder-membro e percepção de suporte organizacional. Além disso, apresenta-se revisão sistemática da literatura como fio condutor para as hipóteses e o modelo conceitual. A terceira seção traz a metodologia utilizada na pesquisa, bem como descrição sobre o objeto de estudo. A quarta e principal seção expõe os dados coletados na pesquisa, bem como os testes estatísticos realizados que serviram de base para as discussões. Ao final, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como suas limitações e algumas sugestões para futuras pesquisas.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Antes mesmo da pandemia instalada pela COVID-19 uma importante mudança estava ocorrendo na organização do trabalho, a disponibilidade de artefatos tecnológicos e sistemas avançados de comunicação virtual vinham contribuindo para o surgimento de arranjos de trabalho remoto que permitem o trabalho à distância, seja por período integral ou parcial (ERRICHELLO; PIANESE, 2019).

No Brasil, o primeiro artigo acadêmico sobre teletrabalho é de 1995. Em estudo conduzido por Soares (1995) acreditava-se que o aumento da produtividade dos trabalhadores, a economia de energia, a diminuição do estresse, especialmente para as mulheres, seriam fruto da integração da vida profissional e pessoal e que, problemas pré-existentes, tais como o isolamento social e a falta de comunicação formal, eram reforçados pelo teletrabalho.

Estudos mais recentes indicam que os impactos de um programa de teletrabalho podem ser notados a nível individual, organizacional e social. Em trabalho de revisão da literatura nacional e internacional Oliveira e Pantoja (2020) apontam que os benefícios no nível individual estão relacionados a flexibilidade de horário, a redução do tempo e dos custos com deslocamento, a melhoria da qualidade de vida, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o aumento da produtividade e a maior autonomia para gerenciar o trabalho. No nível organizacional, os benefícios referem-se a melhorias nos índices de absenteísmo e rotatividade e a diminuição dos custos organizacionais. A sociedade é impactada positivamente pela redução de poluição e tráfego viário (e os custos envolvidos com os mesmos), pela inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho e pela diminuição de problemas regionais de desenvolvimento. As desvantagens mais comumente apontadas pela literatura referem-se ao isolamento social e profissional, aumento da jornada e sobrecarga de trabalho, falta de suporte tecnológico, dificuldades para progressão na carreira, menor visibilidade profissional, além de conflito entre trabalho e família (OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, 2020; TER HOEVEN; VAN ZOONEN, 2020).

Ao longo das últimas décadas, novas práticas de trabalho foram projetadas para dar aos funcionários um maior grau de liberdade e flexibilidade sobre quanto, quando e onde trabalhar. Segundo Errichiello e Pianese (2019), o chamado, “trabalho inteligente”, que tem como base uma abordagem holística no gerenciamento da flexibilidade envolvida, exige o redesenho dos espaços físicos, das tecnologias de informação e comunicação, além de mudanças profundas nas rotinas, seja dos funcionários, seja das lideranças. Hoeven e Zoonen (2020) defendem que o uso de tecnologias de comunicação para o trabalho pode evoluir para diferentes trajetórias de uso com resultados de trabalho negativos e/ou positivos.

Para Oliveira e Pantoja (2020), os principais desafios encontrados estão relacionados à infraestrutura tecnológica e, sobretudo, à gestão de pessoas. No que tange à infraestrutura tecnológica, faz-se necessário, além de criar mecanismos de segurança da informação, oferecer aos funcionários bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento. Quanto à gestão de pessoas, os resultados encontrados sinalizam para desafios de definição e desenvolvimento de novas competências, estabelecimento e divulgação clara das políticas de gestão (avaliação, ascensão, jornada de trabalho e outras) e, principalmente, questões de saúde mental, fortemente relacionadas ao delineamento de estratégias que evitem o isolamento social.

Compreende-se, portanto, que a implementação de um novo formato de trabalho que visa a substituição do controle de frequência pelo controle de resultados é uma significativa mudança, com desdobramentos no nível individual, organizacional e social.

1.2. O PROBLEMA

Rehman et al. (2021) defendem que a sobrevivência e o sustento de qualquer organização estão relacionados à sua capacidade de introduzir uma mudança bem-sucedida e, por outro lado, uma das falhas mais críticas está relacionada as atitudes dos funcionários em relação à mudança. Os autores argumentam ainda que, funcionários com uma percepção positiva de suporte organizacional são mais propensos a aceitar tarefas e tendem a desenvolver um senso de prontidão para uma mudança, bem como, funcionários com alta qualidade de relacionamento com suas chefias desenvolvem uma atitude positiva em relação à aceitação da mudança.

Assim, valendo-se da mudança organizacional como ponto de partida e das atitudes dos funcionários como fator determinante para o sucesso da mudança, o estudo aqui proposto, baseado em uma revisão sistemática da literatura existente, busca compreender: Em que medida a qualidade da relação líder-membro e a percepção de suporte organizacional influenciam respostas comportamentais frente à mudança organizacional?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral e Específicos

Em face das lacunas identificadas e da relevância da temática, o objetivo geral desta dissertação é identificar os fatores que concorrem para um comportamento frente à mudança organizacional no setor público brasileiro, para isso, o estudo contemplará os seguintes objetivos específicos:

- I. Pesquisar a literatura existente sobre fatores que influenciam comportamentos de resposta à mudança;
- II. Compreender possíveis desdobramentos da qualidade da relação líder-membro em relação às respostas comportamentais dos funcionários sobre uma mudança organizacional;
- III. Entender, do ponto de vista dos funcionários, como suas percepções sobre o suporte organizacional recebido podem interferir no comportamento individual em momentos de mudança;
- IV. Examinar se algum aspecto relacionado ao perfil do respondente ou de sua chefia imediata relaciona-se com comportamentos de apoio à mudança organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Os artigos seminais de Lewin (1951) descrevem o processo de implementação de uma mudança em três estágios. No primeiro estágio faz-se necessário que a organização passe por um movimento de “descongelamento” do atual estado. No estágio seguinte, a organização faz as mudanças desejadas e, por fim, faz-se necessário a institucionalização das alterações, denominado de “recongelamento”.

A implementação de uma mudança organizacional é considerada uma tarefa difícil, especialmente no setor público (HASSAN et al., 2021). De acordo com Beer e Nohria (2000), cerca de 70% dos esforços de mudança falham. Em resposta a essa alta taxa de falha, os pesquisadores têm procurado identificar fatores que podem aumentar a probabilidade de implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais (RAFFERTY; JIMMIESON; ARMENAKIS, 2013).

Um dos principais motivos para o fracasso, apontado pelas pesquisas de van der Voet et al. (2017) e Choi (2011), está relacionado às atitudes dos funcionários em relação à mudança. Recentemente, uma série de estudos foram realizados com o objetivo de compreender e prever as intenções e comportamentos dos funcionários em tempos de mudança (HASSAN et al., 2021; AHMAD; CHENG, 2018; AHMAD et al., 2019; VAN DER VOET et al., 2016). Portanto, compreender não apenas o contexto da mudança, mas também aspectos que influenciam as respostas comportamentais, sejam elas de apoio ou de resistência, são importantes para o avanço do campo de estudo (NERY; NEIVA; FRANCO, 2018).

Vakola e Nikolaou (2005, p.162) definem o conceito de atitudes em relação à mudança como sendo as respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, “a mudança pode ser recebida com entusiasmo e felicidade ou raiva e medo, enquanto a resposta dos funcionários a ela pode variar de intenções positivas para apoiar a mudança até intenções negativas para se opor a ela”. As respostas dos indivíduos à mudança organizacional apresentam valência positiva, negativa ou ambivalente (PIDERIT, 2000). Wanberg e Banas (2000) sugerem que comportamentos de resistência à mudança são impulsionados por temores pessoais, os funcionários muitas vezes temem que a mudança possa resultar em perdas na dinâmica social, no emprego ou no ganho de tarefas adicionais.

O'Flynn (2015) corrobora tal entendimento ao considerar que o comportamento e as atitudes individuais são parte integrante do sucesso ou fracasso das iniciativas de reforma, por

isso, o compromisso com a mudança é considerado uma importante condição para o sucesso de sua implementação (HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

2.2. TEORIA DA TROCA LÍDER-MEMBRO (LEADER-MEMBER EXCHANGE – LMX)

A teoria da troca líder-membro (LMX) foi introduzida por Dansereau, Graen e colegas durante a década de 1970. Inicialmente denominada de Ligação Diádica Vertical (VDL) focava nos processos de influência recíproca compostos por alguém com autoridade sob outra pessoa (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975). A *VDL* surge em contraposição às tradicionais teorias sobre liderança centradas apenas no líder.

É nos anos 80 que o foco teórico da *VDL* muda para a *LMX*, diferenciando-se por trazer a resposta ao trabalho como uma função de variáveis relacionais, do próprio trabalho e suas interações (CÔRTEZ; DE SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019).

A proposição teórica da *LMX* surge a partir de duas importantes teorias, a das trocas sociais e a da tomada de papéis (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; LIDEN; MASLYN, 1998). A teoria das trocas sociais (Social Exchange Theory - SET) é considerada um dos paradigmas conceituais mais influentes no comportamento organizacional (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Os trabalhos clássicos sobre a teoria da troca social (THIBAUT; KELLEY 1959; HOMANS, 1974; BLAU, 1986) envolvem o estudo da interação social de partes que, de forma constante, avaliam a proporcionalidade do custo-benefício atribuído ao relacionamento para sua continuidade ou encerramento. Pressupõem a negociação entre atores egoístas para a realização de objetivos individuais que não poderiam ser alcançados sozinhos (LAWLER; THYE, 1999). De forma complementar, a teoria da tomada de papéis indica que quando há clareza do papel associado a cada pessoa, bons relacionamentos são desenvolvidos (GRAEN; SCANDURA, 1987).

A liderança, dentro da perspectiva da *LMX*, é tratada como um processo social, envolvendo tanto aspectos emocionais quanto racionais na interação entre líder e membro. Yukl (2006, p. 579) define a liderança como um “processo de influenciar e ensinar os outros a entender por que e como certas atividades e metas precisam ser cumpridas. Como tal, constitui um processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para aprender e cumprir objetivos compartilhados nas organizações”.

A teoria da *LMX* baseia-se na premissa de que, a partir de uma série de trocas interpessoais, os líderes desenvolvem relacionamentos especiais com os membros de sua

equipe, tendo a confiança como o alicerce do relacionamento (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). No entanto, os relacionamentos estabelecidos entre líderes e subordinados diferem no que diz respeito aos recursos, informações e suporte trocados por ambas as partes (CÔRTEZ; DE SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019). Os líderes não tratam cada membro da equipe da mesma forma e a qualidade da *LMX* pode variar de baixa a alta (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; LIDEN; SPARROWE; WAYNE, 1997).

Uma relação *LMX* de alta qualidade é geralmente desenvolvida com um pequeno número de subordinados, aos quais são fornecidos mais recursos, atenção, oportunidades e para os quais são delegadas as tarefas mais interessantes (CÔRTEZ; DE SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019). Tais subordinados, por sua vez, retribuem o líder por meio de atitudes e comportamentos positivos (RITZ et al., 2012). Os relacionamentos de alta qualidade são caracterizados por respeito, confiança mútua, simpatia e compromisso (LIDEN; MASLYN, 1998). Assim, segundo Rockstuhl et al. (2012, p.1097), “um princípio fundamental da teoria *LMX* é que as atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho dos membros dependem de como seus líderes os tratam”.

Para Higgs e Rowland (2005) a fonte de muitos problemas que ocorrem durante um processo de mudança organizacional é o comportamento do gerente. Ritz et al. (2012) aponta ainda que a qualidade da relação líder-membro é um fator especialmente relevante para o sucesso da implementação de mudanças no setor público, ainda que poucos estudos tenham investigado a relação entre compromisso com a mudança no setor público e liderança, todos eles apontam para resultados positivos e estatisticamente significativos.

2.3. PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

A percepção de suporte organizacional, formulada originalmente por Eisenberger et al. (1986), está relacionada a crenças globais desenvolvidas pelos funcionários sobre o quanto a organização cuida do seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Segundo os autores, os funcionários desenvolvem opiniões gerais sobre a extensão de tal valorização e cuidado, não se referindo ao comportamento de agentes específicos da organização, tais como chefias imediatas ou líderes. Fleury et al. (2017) argumenta ainda que o suporte organizacional percebido é baseado em expectativas de troca e benefícios mútuos que são estabelecidos entre funcionários e organização.

Na literatura, o suporte organizacional percebido é considerado um forte preditor de resultados de trabalho, incluindo o desempenho extrafunção (HOMBERG; VOGEL;

WEIHERL, 2019; CHEN ET AL. 2009). Outros estudos identificaram ainda correlações positivas entre a percepção de suporte organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). Fleury et al. (2017, p.1) também destaca que a percepção elevada de suporte organizacional também foi associada por diversas pesquisas a outros “aspectos positivos do trabalhador na organização, tais como comprometimento, motivação, qualidade de vida” (KALIDASS; BAHRON, 2015; FORMIGA; FLEURY; SOUZA, 2014; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

O trabalho desenvolvido por Giaque (2015), baseado na teoria das trocas sociais, identifica condições capazes de criar uma atmosfera organizacional positiva que os trabalhadores podem interpretar como suporte organizacional para seu trabalho. Segundo o autor, os trabalhadores tendem a desenvolver uma percepção mais positiva das mudanças organizacionais quando possuem uma percepção positiva de seu ambiente organizacional.

2.4. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

As revisões sistemáticas de literatura são uma forma para validar e interpretar pesquisas prévias relacionadas a um fenômeno particular de interesse, para isso, faz-se necessária a escolha de uma metodologia rigorosa, confiável e auditável (JALONEN, 2012; KITCHENHAM, 2004).

O protocolo proposto por Pagani et al. (2015), denominado *Methodi Ordination*, foi escolhido para a revisão sistemática por utilizar uma equação de classificação que leva em consideração os principais fatores de um artigo científico: o número de citações, o ano de publicação e o fator de impacto da revista em que o artigo foi publicado. De acordo com Gomes, Osborne e Guarnieri (2020) o procedimento, por seguir etapas sistemáticas, consegue obter rigor e robustez. O método é sistematizado em nove fases, são elas: i) estabelecer a intenção da pesquisa; ii) realizar pesquisa preliminar exploratória nas bases de dados; iii) definir a combinação de palavras-chave e as bases de dados a serem utilizadas; iv) buscar em base de dados o que foi definido no item iii; v) analisar título, palavras-chave e resumo; vi) calcular o *InOrdinatio* pela identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações; vii) classificar os artigos pelo *InOrdinatio*; viii) buscar os artigos completos; e ix) ler e analisar os artigos selecionados.

Fase 1 – Este estudo pretende delinear o estado da arte no campo teórico sobre mudança organizacional e identificar uma agenda de pesquisas futuras.

Fase 2 – Uma pesquisa preliminar exploratória foi realizada nas bases de dados: *Web Of Science*, *EBSCO*, *Scopus* e *Scielo*. Na pesquisa exploratória foram testadas diferentes combinações de termos: “*organizational change*”, “*change*”, “*leadership*”, “*leader-member exchange*”, “*vertical dyad*”, “*attitude change*”, “*organizational support*”, “*perceived organizational support*” e “*support*”.

Fase 3 – Após avaliação da contribuição de cada uma das bases e do retorno oferecido pelos diferentes termos de pesquisa concluiu-se que a base fornecida pela *Clarivate Analytics*, a coleção principal da *Web Of Science*, era a base mais completa e relevante. A combinação com as demais bases não ofereceu retorno significativo, logo, elas foram excluídas. A combinação dos diferentes termos preliminarmente levantados reduziu significativamente o retorno de resultados, por isso, optou-se por uma palavra-chave única: “*organizational change*”.

Fase 4 – Foram considerados apenas artigos completos, publicados no período de 2011 a 2021, dentro da categoria de Administração Pública, na língua inglesa. A lista preliminar reuniu 210 artigos.

Fase 5 – Os artigos foram organizados em uma tabela para filtragem. O primeiro procedimento considerou a análise do título, palavras-chave e resumo dos artigos. Nesta filtragem foram removidos 39 artigos, restando 171.

Fase 6 – Na tabela de filtragem foram identificados o fator de impacto, o ano de publicação e o número de citações de cada artigo, calculando-se assim o *InOrdinatio* individual. A primeira filtragem desta fase eliminou os artigos que não registraram citações pelo *Journal of citation Report* da base *Web of Science*, deste procedimento restaram 149 artigos. A segunda filtragem descartou os artigos publicados em revistas sem classificação de impacto, um total de 22 artigos. A terceira filtragem teve por objetivo concentrar a busca nos artigos mais relevantes, assim, o protocolo aceitava apenas as peças que recebessem ao menos uma citação por ano, considerando-se o tempo de disponibilidade do artigo e o número total de citações recebidas. Deste procedimento restaram 76 artigos.

Fase 7 – A lista final foi organizada pelo valor do *InOrdinatio* com 76 artigos.

Fase 8 – Os artigos completos foram baixados utilizando o software de gerenciamento de bibliografia, no caso, o *Mendeley*. A análise de conteúdo dos 76 artigos buscou identificar se:

- A mudança organizacional estava presente nos contextos de estudo das pesquisas, seja como variável dependente ou independente; e

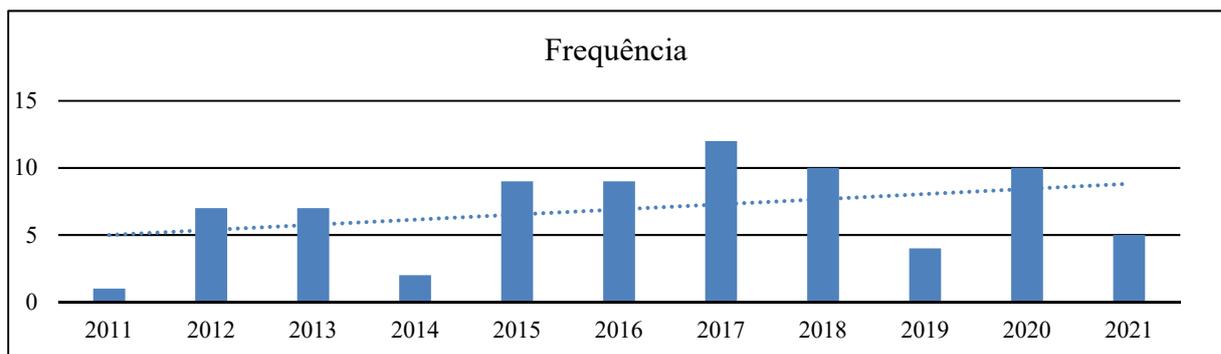
- Foram avaliados fatores que influenciam comportamentos de resposta à mudança.

Após análise dos artigos, apenas onze apresentaram pesquisas alinhadas ao propósito da revisão. A etapa final do método, com a análise e discussão dos resultados é apresentada abaixo.

2.4.1. Distribuição dos artigos por ano de publicação

A análise da produção científica anual, conforme demonstra o Quadro 1, inicia-se em 2011, com o número mais significativo de publicações ocorrendo em 2017. A linha de tendência sugere que o assunto ainda é tema crescente entre os estudiosos.

Quadro 1 – Distribuição das publicações



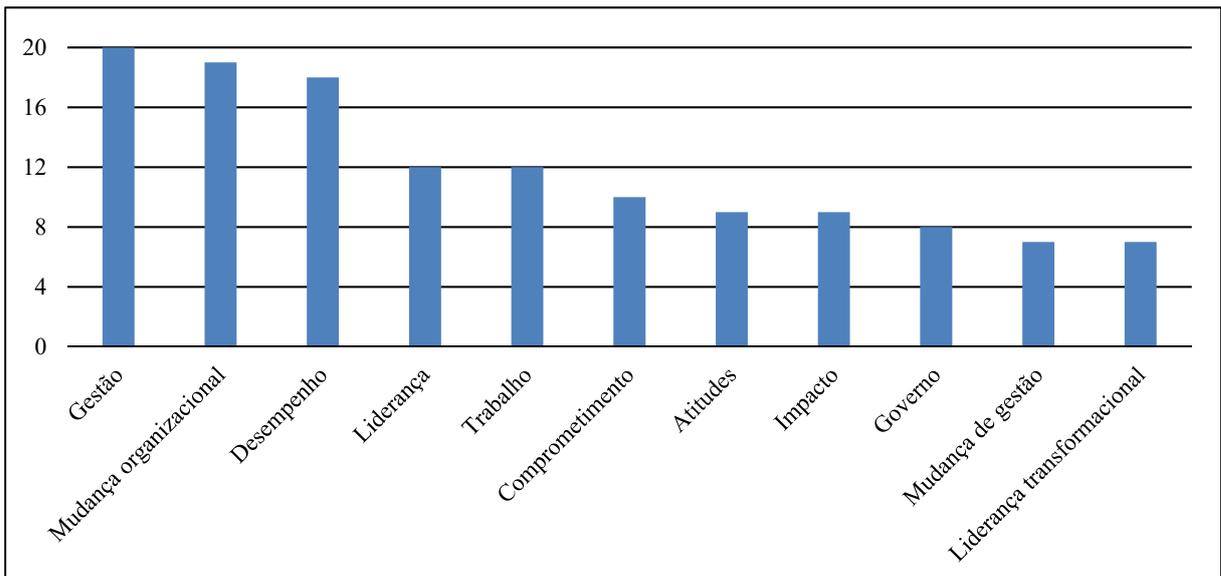
Fonte: Elaboração própria.

2.4.2. Foco da pesquisa

Os Quadros 2 e 3 apresentam o foco das pesquisas avaliado por meio das principais palavras-chave atribuídas aos estudos e da perspectiva das temáticas abordadas. No Quadro 2, entre as palavras-chave atribuídas, observa-se a maior concentração na tríade de gestão, mudança organizacional e desempenho. Na sequência aparecem liderança e trabalho. Comprometimento, atitudes e impacto aparecem como desdobramentos do tema de mudança organizacional. Na perspectiva das temáticas abordadas, conforme ilustrado pelo Quadro 3, percebe-se o alinhamento existente entre as palavras-chave e as temáticas desenvolvidas pelas pesquisas. Dentro das temáticas dois grandes grupos são pesquisados, o primeiro relacionado à organização e o segundo aos funcionários. No primeiro grupo, focado nas organizações, evidencia-se questões de desempenho, aprendizagem organizacional, inovação, cultura

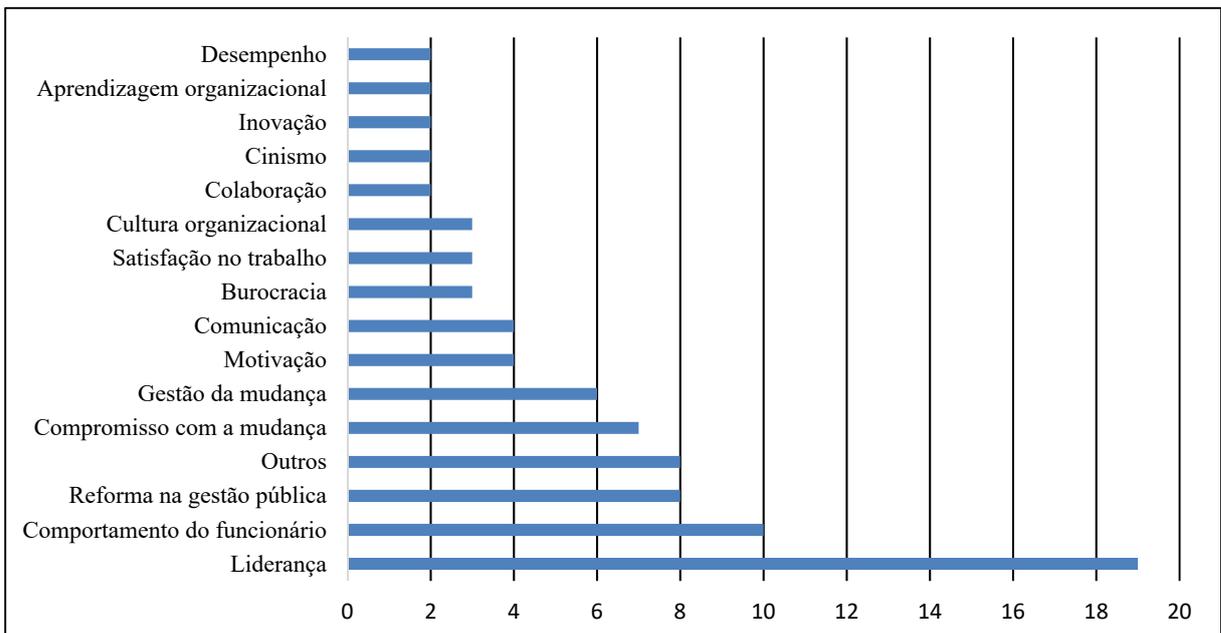
organizacional, burocracia, comunicação, gestão da mudança, reforma na gestão pública e liderança. Já no grupo que é focado nos funcionários aparecem questões relacionadas à satisfação no trabalho, à motivação, ao compromisso com a mudança e ao comportamento apresentado pelos funcionários diante da mudança, com especificações sobre o cinismo e os comportamentos colaborativos.

Quadro 2 – Foco da Pesquisa – palavras-chave



Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3 – Foco da Pesquisa – temáticas

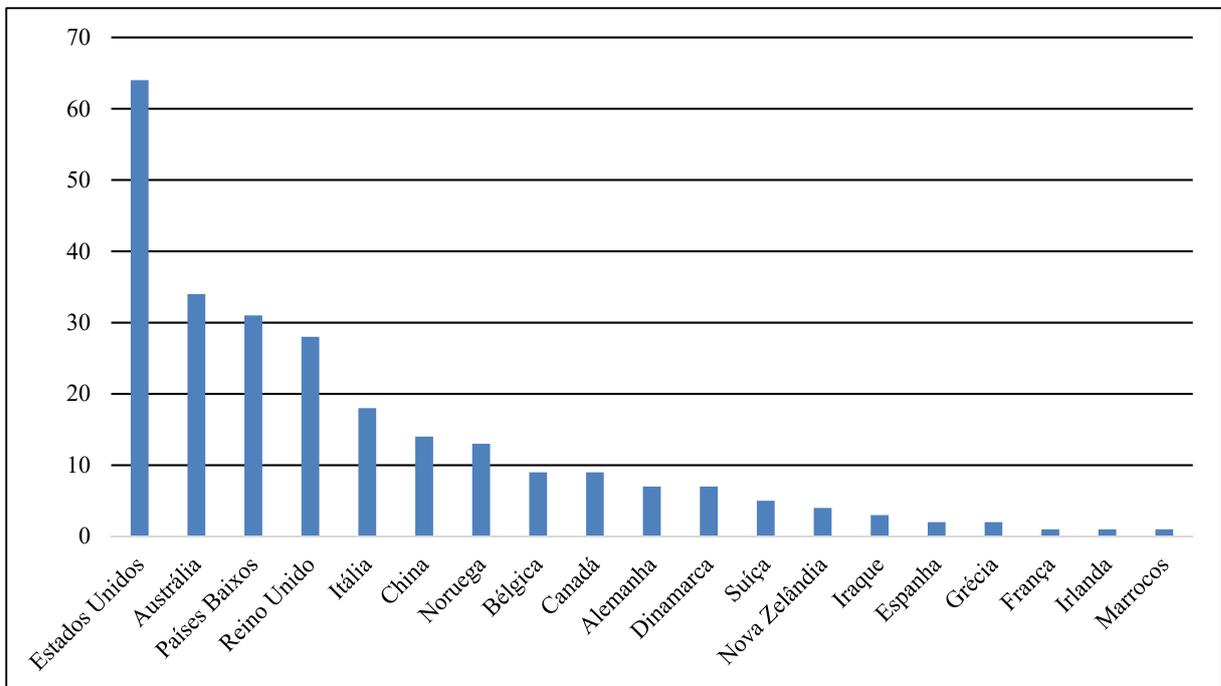


Fonte: Elaboração própria.

2.4.3. Lócus da pesquisa

O lócus de pesquisa desses artigos publicados é apresentado no Quadro 4. Observa-se que os Estados Unidos é o país que concentra a maior produção científica do tema, com 25%, seguido pela Austrália (13%), Países Baixos (12%) e Reino Unido (11%). Em termos de continente, a Europa contribui com 49% da produção científica, seguido pela América do Norte (28,9%), Oceania (15%), Ásia (6,7%) e África (0,4%).

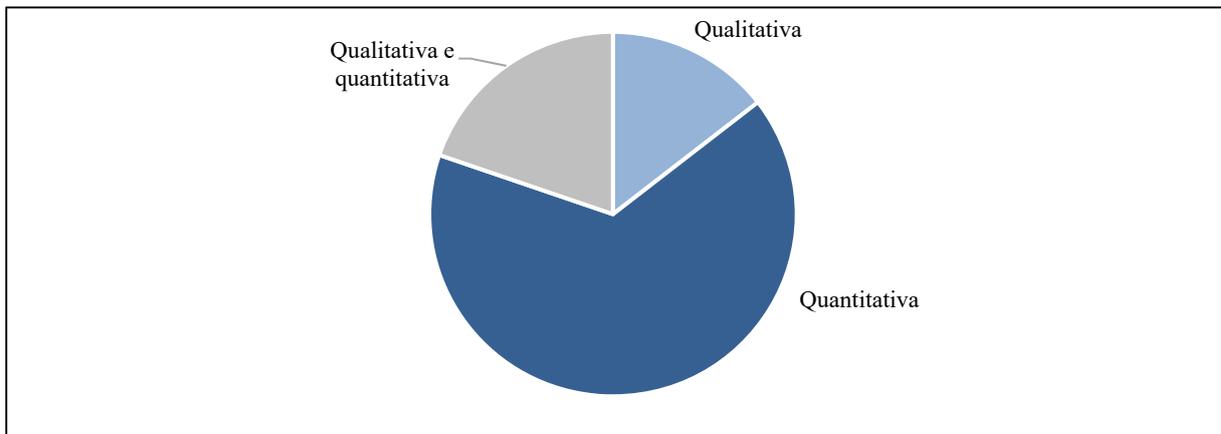
Quadro 4 – Lócus dos artigos analisados na pesquisa por país



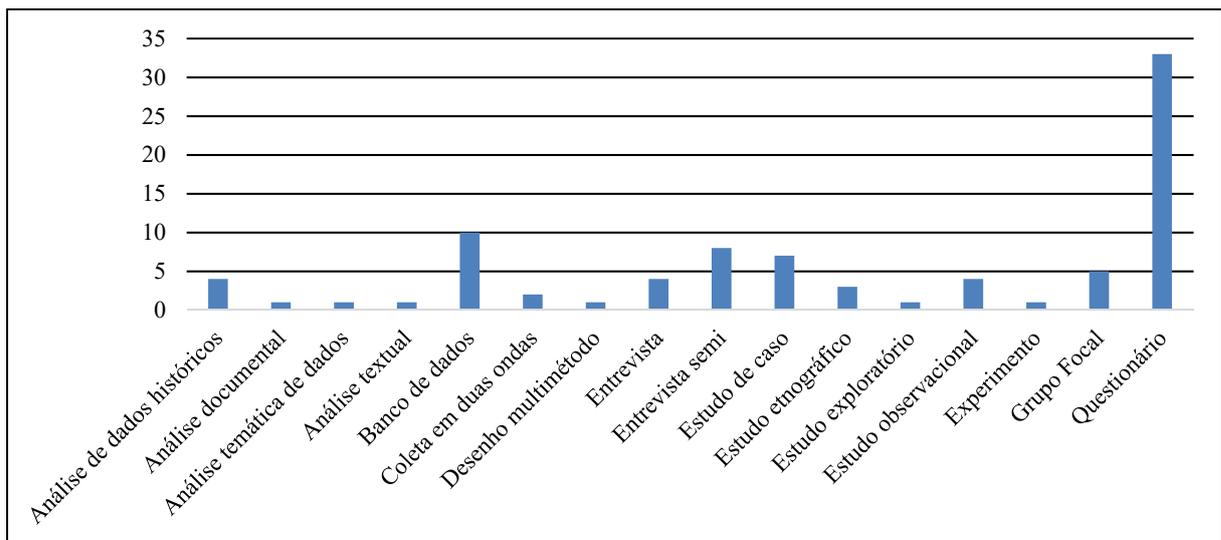
Fonte: Elaboração própria.

2.4.4. Abordagens e instrumentos de pesquisa

Os Quadros 5 e 6 demonstram as abordagens e instrumentos utilizados para o levantamento e análise dos dados das pesquisas. Quanto à abordagem, 66% dos artigos utilizaram a análise quantitativa, 14% a qualitativa e 20%, ambas as abordagens. Em termos de coleta de dados, é válido lembrar que alguns artigos utilizam mais de um método. Os questionários foram o método mais utilizado, presente em 38% dos estudos, seguido por análise em banco de dados (12%) e entrevistas semiestruturadas (9%).

Quadro 5 – Abordagem da pesquisa empregada nos artigos

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 – Instrumento de pesquisa empregado nos artigos

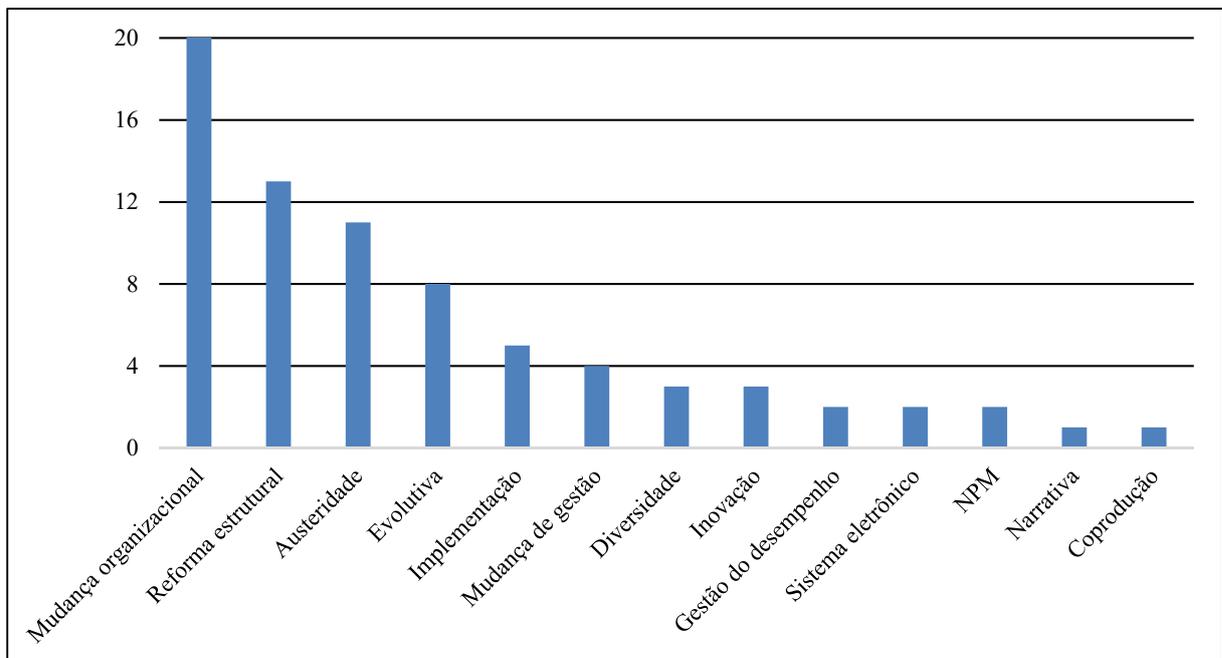
Fonte: Elaboração própria.

2.4.5. Tipos de mudança analisadas

O Quadro 7 ilustra os tipos de mudanças analisadas pelos artigos. No primeiro patamar foram agrupadas as mudanças organizacionais (28%). As reformas estruturais aparecem em segundo lugar com 17% da frequência, sendo seguidas pelas mudanças trazidas por cenários de austeridade (14%). As reformas estruturais e as de austeridade refletem um movimento no setor público de ajustes fiscais e cortes orçamentários vivenciado por governos de todos os continentes, especialmente após as crises econômicas de 2008, 2011 e, a mais recente, de 2019

trazida pela pandemia de COVID-19. Para van der Voet (2016, p.7) “as mudanças organizacionais estão preocupadas principalmente com ganhos de eficiência e economia financeira devido à crise financeira”. Tais mudanças são, também, consoantes às práticas adotadas pelo *New Public Management* que aparecem em dois dos artigos analisados. As mudanças evolutivas, ou seja, incrementais são analisadas em 11% dos artigos. Temas como implementação, mudança de gestão, diversidade, inovação, gestão do desempenho e adoção de sistema eletrônico aparecem em menor frequência. Pesquisas que levam em consideração a importância da narrativa para a mudança organizacional e a análise da coprodução para a mudança apareceram de forma pontual entre os artigos selecionados.

Quadro 7 – Tipos de mudança analisadas nas pesquisas



Fonte: Análise de dados

2.4.6. Análise dos fatores de influência

Para a revisão de literatura optou-se pela utilização de apenas uma palavra-chave, no caso mudança organizacional, já que o retorno com a combinação de palavras sobre a qualidade da relação líder-membro e a percepção de suporte organizacional foi pouco expressivo. Os resultados indicaram a existência de uma lacuna significativa no campo de pesquisas que é corroborada pelos artigos que são analisados nesta seção.

Pouco mais de 14% dos artigos – 11 no total de 76 – empregam a mudança

organizacional em seu contexto de análise. Dois artigos focam em condições que favorecem e/ou impulsionam o sucesso da mudança. Nove artigos investigam comportamentos de resposta, sejam eles de apoio e/ou resistência. Apenas quatro artigos consideram fatores de suporte organizacional em suas análises e somente dois consideram o relacionamento com a liderança na influência dos comportamentos de resposta à mudança. Análise dos onze artigos é apresentada a seguir.

Artigo 1) O artigo de Chih, Yang e Chang (2012, p.599), publicado na *Public Personnel Management*, “trata a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários do quartel-general da Força Aérea [Chinesa] como variáveis antecedentes da atitude em relação à mudança organizacional e o CCO [comportamento de cidadania organizacional] como a variável de resultado”. A pesquisa foi realizada por meio de questionários aplicados de forma aleatória entre oficiais de diferentes departamentos. O instrumento de coleta utilizou quatro escalas anteriormente validadas. Para as variáveis de satisfação no trabalho e de comportamento de cidadania organizacional aplicou-se a escala de Williams e Anderson (1991). A escala de Allen e Meyer (1990) foi utilizada para medir o comprometimento organizacional em suas três dimensões – afetivo, instrumental e normativo. Por fim, a escala de Yosef (2000) foi utilizada para medir as atitudes em relação à mudança organizacional. A análise da pesquisa demonstrou que comprometimento organizacional seguido pela satisfação no trabalho têm efeito direto na atitude em relação à mudança organizacional. Sobre comportamento de cidadania organizacional, atitude e satisfação no trabalho têm influência positiva e significativa, no entanto, para comprometimento organizacional a influência não foi estatisticamente significativa. Embora haja avanço no campo teórico sobre mudança organizacional com foco no setor público, o artigo não amplia o estoque de conhecimento sobre a influência da qualidade da relação líder-membro e da percepção de suporte organizacional nos comportamentos de resposta à mudança organizacional.

Artigo 2) Fattore, Iacovone e Steccolini (2018) evidenciam, em seu artigo publicado na *Public Management Review*, a lacuna existente no campo de pesquisa acadêmica sobre os aspectos e as condições organizacionais necessários para uma mudança organizacional bem-sucedida. Os autores também evidenciam que um importante papel é representado pelos consultores nos processos de mudança organizacional, ainda que, suas percepções e pontos de vista raramente sejam levados em consideração. Assim, os autores direcionam a pesquisa para as três maiores

empresas de consultoria do setor público na Itália objetivando compreender: i) as percepções dos consultores sobre os fatores impulsionadores de mudança identificados pelo modelo proposto por Fernandez e Rainey (2006); ii) se os fatores elencados pelo modelo estão presentes no setor público italiano; e iii) quais ações são necessárias para melhorar o setor público na Itália. Os resultados da pesquisa endossam o modelo proposto ainda que destaquem dois fatores como sendo os mais relevantes, quais sejam: o comprometimento da alta administração e a provisão de um plano de mudança. Em termos de influência da qualidade da relação líder-membro e da percepção de suporte organizacional nos comportamentos de resposta à mudança organizacional o artigo traz pouco avanço. A questão de suporte organizacional pode ser associada ao fator descrito por Fernandez e Rainey (2006) como “fornecimento de recursos”, tal fator, entretanto, é considerado de menor relevância, segundo os achados da pesquisa. Nesse sentido, ainda que haja avanço no campo teórico sobre mudança organizacional, o artigo não amplia o conhecimento sobre a influência da relação líder-membro na questão.

Artigo 3) Giaque (2015) investiga em seu estudo os antecedentes sociais e organizacionais associados às atitudes positivas em relação à mudança ou *PATC* (sigla para *positive attitudes toward change*). A amostra estudada é composta por gerentes de nível médio que trabalham em hospitais públicos da Suíça e que estão passando por grandes reformas. Baseado na Teoria das Trocas Sociais Giaque (2015, p. 2) “identifica várias condições organizacionais que podem criar uma atmosfera organizacional positiva que os funcionários podem interpretar como suporte organizacional para seu trabalho”. Uma percepção mais positiva das mudanças organizacionais tende a ser desenvolvida pelos funcionários dentro desse ambiente positivo. O instrumento de coleta é composto por seis blocos que são medidos por uma escala tipo Likert de 5 pontos. A escala para medir atitudes em relação à mudança é formada por seis itens construídos pelo próprio autor, para o comprometimento organizacional utilizou-se apenas a dimensão afetiva medida por três itens, relações de trabalho foram medidas pelo equilíbrio vida-trabalho e pelo relacionamento com colegas e com supervisores, para avaliar a percepção de estresse a escala desenvolvida por Cohen et al. (1983) foi a escolhida e, finalmente, para as práticas de gestão de recursos humanos outros seis itens envolvendo treinamento formal, planos de carreira, informação e comunicação, participação do funcionário, remuneração e segurança no emprego foram utilizados. As variáveis de controle incluíam gênero, idade e tempo de trabalho. O artigo publicado na *Public Personnel Management* conclui que a percepção de suporte social (pelas relações com colegas e supervisores) e de suporte organizacional (especificamente a participação do funcionário, informação e comunicação, e equilíbrio vida-

trabalho) desempenham um papel central no desenvolvimento de atitudes positivas frente à mudança organizacional, por outro lado, a percepção de estresse atua na direção oposta. Por fim, as oportunidades de desenvolvimento profissional, remuneração, segurança no emprego não estão associadas ao *PATC*. Como contribuição teórica Giauque (2015, p. 21) descobriu que “o *PATC* depende mais do suporte organizacional percebido do que de recompensas materiais e extrínsecas”.

Artigo 4) Em artigo publicado na *Public Administration* Homberg, Vogel e Weiherl (2019) pesquisaram a força policial de um estado federal alemão buscando compreender a motivação no setor público (*Public Service Motivation – PSM*) como sendo uma chave-mediadora entre, de um lado, características organizacionais e comportamento de liderança e, do outro, comportamentos de assunção do comando ou *TCB* (sigla para *taking charge behaviour*). A variável dependente da pesquisa é o *TCB*, com a utilização de uma adaptação da escala de Morrison e Phelps (1999) para medi-la. As variáveis independentes são: suporte organizacional percebido - escala de Rhoades et al. (2001); burocracia – escala de Moynihan e Pandey (2007); acesso a recursos – escala de Spreitzer (1996); liderança transformacional - Bass and Avolio (1995); e *PSM* – itens adaptados de duas diferentes escalas Wright et al. (2012) e Giauque et al. (2011). Para as variáveis de controle, além das características sociodemográficas, foram incluídos três itens relacionados à clareza das metas por serem um antecedente do *TCB* – escala de Parker e Collins (2010). Os resultados mostraram que as variáveis apoiam o *TCB*, porém, a natureza dessa relação difere a depender do nível analisado. No nível organizacional, a percepção de suporte organizacional e o acesso aos recursos exercem influência significativa no *TCB*, já no nível individual a *PSM* é o preditor mais poderoso para o *TCB*. A burocracia não apresentou influência significativa para *TCB* e *PSM*. A liderança transformacional, quando controlada a *PSM*, não influenciou diretamente o *TCB*. Uma possível explicação para isso, de acordo com Homberg, Vogel e Weiherl (2019, p. 14) é que “os líderes transformacionais, ao construir o comprometimento com os objetivos e valores organizacionais por meio de inspiração e estímulo, podem negligenciar os detalhes operacionais dos procedimentos de trabalho que estão sujeitos ao *TCB*”. No campo teórico, o artigo avança ao investigar as inter-relações entre organização, liderança, motivação e desempenho extra-função na temática das mudanças organizacionais. A percepção de suporte organizacional é bem estabelecida como influência positiva e direta para o *TCB*, porém, a influência da qualidade líder-membro nos comportamentos de resposta à mudança organizacional não é avaliada.

Artigo 5) Kickert (2014) publicou na *American Review of Public Administration* artigo que reúne seis estudos de casos sobre reorganizações de departamentos ministeriais dos Países Baixos. Partindo dos estudos de Kotter (1996), que focam nas condições necessárias para mudanças bem-sucedidas do setor privado, combinado com as condições desenvolvidas por Fernandez e Rainey (2006) o autor constrói oito condições de sucesso para as quais busca compreender sua validade empírica. As condições são: i) estabelecer um senso de urgência, garantir a necessidade de mudança, construir suporte interno; ii) desenvolver uma visão e estratégia, fornecer um plano; iii) comunicar a mudança, capacitar os funcionários para a ação; iv) garantir o apoio e o compromisso da alta administração, criar uma coalizão de orientação; v) construir suporte externo; vi) fornecer recursos; vii) institucionalizar a mudança, ancorar novas abordagens na cultura; viii) buscar uma mudança abrangente. Kickert (2014, p. 715) concluiu que “as oito condições para uma mudança organizacional bem-sucedida não foram as principais causas para o sucesso e o fracasso da mudança organizacional nos departamentos ministeriais”. Embora haja avanço sobre fatores que influenciam em maior ou menor grau o possível sucesso em mudanças organizacionais, como Kickert (2014, p. 715) reconhece, “a fim de confirmar ou rejeitar a validade normativa das condições de sucesso, uma pesquisa estatística teria que ser realizada com muitos casos de sucesso e fracasso em que as condições são ou não atendidas”. Portanto, ainda que haja avanço no campo teórico, o artigo não amplia o estoque de conhecimento sobre a influência da qualidade da relação líder-membro e da percepção de suporte organizacional nos comportamentos de resposta à mudança organizacional.

Artigo 6) Ciclos de reformas incompletos e recorrentes podem ter como efeito colateral o cinismo, que é caracterizado como uma “perda real de fé nos líderes da mudança e é uma resposta a uma história de tentativas de mudança que não foram total ou claramente bem-sucedidas” (REICHERS; WANOUS; AUSTIN, 1997, p. 48). Kroll e Pasha (2021) em seu artigo publicado na *Public Money & Management* desenvolvem e testam um modelo específico de fatores que poderiam reduzir o cinismo pelas mudanças organizacionais. As hipóteses desenvolvidas foram aplicadas a gerentes de nível médio no contexto das reformas de gestão do desempenho na Alemanha. Como resultados os autores perceberam que as três estratégias delineadas por eles – fornecer recursos, ter compromisso com a mudança e informações sobre ela – têm mais impacto na redução do cinismo do que fatores organizacionais, estruturais ou culturais mais amplos. Ainda sobre os resultados, Kroll e Pasha (2021, p. 7) destacam que: “a capacidade específica da reforma é mais importante do que a disponibilidade de recursos”; “o compromisso político é mais importante do que o apoio dos pares” e “o conhecimento da

reforma reduz o cinismo, mas os fóruns de aprendizagem o aumentam”. No campo teórico, o artigo amplia o conhecimento sobre o cinismo, que é um fator altamente prejudicial em mudanças organizacionais, e propõe estratégias para minimizá-lo, incluindo a questão da capacidade de suporte, porém, não avança na influência da qualidade líder-membro nos comportamentos de resposta à mudança organizacional.

Artigo 7) Hassan et al. (2021, p. 2) em artigo publicado no *Public Personnel Management* buscam entender “como e em que medida os fatores psicológicos medeiam a relação entre o *PSM* e a intenção comportamental do funcionário de apoiar a mudança organizacional”, para isso, os autores se apoiam na Teoria do Comportamento Planejado (em inglês *TBP*). O instrumento de coleta utilizou uma adaptação da escala de Ahmad et al. (2020) para medir as dimensões sobre o comportamento planejado, quais sejam, atitude, normas subjetivas predominantes, controle comportamental e intenção de apoio à mudança. Para medir o *PSM* a escala utilizada foi a desenvolvida por Kim et al. (2013). Os resultados da pesquisa observaram que todas as variáveis psicológicas reunidas no *TPB* estão significativamente relacionadas à intenção de apoio do funcionário à mudança organizacional, sendo, portanto, o *TPB* um bom preditor. Os resultados mostram ainda que indivíduos com *PSM* são mais propensos a apoiar esforços de mudança. Como contribuição teórica há avanço na compreensão sobre variáveis que influenciam comportamentos de apoio à mudança, ainda que a qualidade da relação líder-membro não tenha sido abordada.

Artigo 8) Teo et al. (2016) publicaram na *Public Management Review* estudo sobre motivação, mudança no setor público e alinhamento pessoa-organização (do inglês *person-organization, P-O fit*) em um contexto de estresse. A pesquisa foi realizada entre funcionários do setor público da região sul dos Estados Unidos, por meio de provedor de dados online. O questionário foi construído com base em escalas previamente validadas. Para avaliar as iniciativas de mudança organizacional – escala de Palmer e Dunford (2001) e Dunford et al. (2007); participação e informações sobre a mudança – escalas de Jimmieson, Peach e White (2008); estressores induzidos pela mudança – escala criada e validada pelos autores; *PSM* – escala de Perry (1996); *P-O fit* – escala de Cable e DeRue (2002); satisfação no trabalho – escala de Warr, Cook e Wall (1979). Os resultados apontam que mudanças geram estressores específicos do próprio contexto, no entanto, a comunicação, com o fornecimento de informações, é capaz de reduzir tais estressores, bem como aumentar a *PSM*, afetando, também, positivamente a satisfação no trabalho e o *P-O fit*. A participação na mudança, apesar de não ter conexão com o nível de

estressores experimentados, tem um efeito positivo na *PSM*, que, por sua vez, afeta positivamente o *P-O fit* e, este, a satisfação no trabalho. A descoberta mais interessante relata por Teo et al. (2016, p. 5) é que “as conexões entre informação, participação, *PSM* e *P-O fit* durante a mudança são mais sutis e matizadas do que a literatura sugere. Apesar da contribuição teórica do artigo para a literatura sobre mudança organizacional, os pontos de percepção de suporte organizacional e qualidade da relação líder-membro não são objeto do estudo.

Artigo 9) O artigo publicado na *Public Management Review* por van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016) aborda a relação entre liderança transformacional e o compromisso com a mudança. A aplicação da pesquisa ocorreu no departamento de obras de uma cidade da Holanda. Para medir o compromisso afetivo com a mudança, seu impacto e seu significado a escala de Herscovitch e Meyer (2002) foi utilizada. A escala de Bordia et al. (2004) mediu a qualidade da comunicação na mudança. A participação foi medida pela escala de Lines et al. (2005). A escala de Farrel (2000) mediu a mudança planejada e a mudança emergente. Para a liderança transformacional a escala de Podsakoff et al. (1990) foi utilizada, complexidade do ambiente pela escala de Volberda e Van Bruggen (1997). Finalmente, a formalização, podendo ser entendida como a burocratização, foi uma combinação das escalas de Desphande e Zaltman (1982) e Jaworski e Kohli (1993). Entre os achados da pesquisa destaca-se: os fatores contextuais de complexidade ambiental e formalização relacionam-se com a liderança transformacional, o primeiro de forma positiva e o segundo negativamente. É, também, estatisticamente significativa a relação da liderança transformacional com as mudanças planejadas e emergentes. A variável de mudança planejada, mediada pela qualidade da comunicação, está relacionada ao compromisso afetivo com a mudança. Para a mudança emergente, não apenas a qualidade da comunicação, mas também a participação, medeiam a influência no compromisso afetivo com a mudança. Ao contrário da expectativa dos autores, não foi encontrada uma relação direta, estatisticamente relevante, entre liderança transformacional e compromisso afetivo com a mudança. O modelo proposto pelos autores é uma importante contribuição para o campo teórico sobre mudança organizacional. Há avanço para a compreensão dos aspectos que influenciam comportamentos de resposta frente à mudança, no entanto, os pontos de percepção de suporte organizacional e qualidade da relação líder-membro não são objeto do estudo.

Artigo 10) O artigo de Wright, Christensen e Isett (2013) publicado na *Public Administration Review* testa se a influência positiva da *PSM* nos comportamentos de apoio dos funcionários

em relação à mudança organizacional é mantida mesmo quando a mudança é uma reforma com corte de custos. Aplicado em uma cidade da região sudeste dos Estados Unidos, o questionário traz como variável dependente o compromisso afetivo com a mudança (escala de Herscovitch e Meyer, 2002). A *PSM* foi medida em suas quatro dimensões, quais sejam: atração pelo serviço público, compromisso com valores públicos, compaixão e auto-sacrifício (escala de Kim et al., 2013). A escala de Wanberg e Banas (2000) foi utilizada para avaliar as dimensões de: informação, participação e autoeficácia sobre a mudança, além do suporte social. As dimensões de relevância da mudança (Kelman, 2005) e satisfação geral no trabalho também foram avaliadas (AGHO; MUELLER; PRICE, 1993). Os resultados apontam que apenas uma das dimensões da *PSM*, no caso o auto-sacrifício, está relacionada ao comportamento de apoio quando a mudança é motivada pelo corte de gastos. A contribuição teórica do artigo para a literatura sobre mudança organizacional, especialmente às relacionadas a corte de gastos, é importante, no entanto, os pontos de percepção de suporte organizacional e qualidade da relação líder-membro não são focalizados pelo estudo.

Artigo 11) Ritz et al. (2012, p.160) em artigo publicado no *International Public Management Journal* examinam “em que medida a qualidade do relacionamento entre os funcionários e seus gerentes influencia positivamente o compromisso dos funcionários com a mudança” investigando, ainda, se essa relação varia de acordo com a autoestima do funcionário. A pesquisa foi realizada com funcionários de uma organização do setor público, nível local, no Reino Unido. O questionário foi aplicado partindo de escalas previamente validadas, as variáveis foram: compromisso afetivo com a mudança (escala de Herscovitch e Meyer, 2002); núcleo da auto-avaliação (escala de Judge et al., 2001); troca líder-membro – LMX7 (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). Os resultados demonstram uma relação positiva entre a qualidade da relação líder-membro e o compromisso afetivo com a mudança, especialmente para indivíduos com baixa autoestima. Para os autores, o papel da liderança revela-se especialmente importante para tais indivíduos já que os mesmos carecem de recursos pessoais no enfrentamento do estresse associado à mudança, e, por isso, a qualidade de sua relação com o líder pode fornecer os recursos necessários para que o compromisso com a mudança possa ser estabelecido. Este artigo oferece evidências convincentes sobre a influência da qualidade da relação líder-membro nos comportamentos de resposta à mudança organizacional, ainda que não aborde a variável de suporte organizacional.

2.4.7. Lacuna teórica

Os estudos realizados pelos artigos avaliados nesta revisão sistemática registram a escassez de pesquisas sobre mudança organizacional no setor público, especialmente quando comparada à vasta literatura existente do setor privado (RITZ et al., 2012; KICKERT, 2014; GIAUQUE, 2015; FATTORE; IACOVONE; STECCOLINI, 2018; HOMBERG; VOGEL; WEIHERL, 2019; FERNANDEZ; RAINEY, 2006), corroborando, assim, com a importância do avanço da temática. Por outro lado, os estudos também demonstram o interesse crescente pelos pesquisadores, bem como o desenvolvimento do campo de estudo.

Observa-se que a mudança organizacional é estudada em diferentes contextos, mas ainda há predominância das pesquisas realizadas em países anglo-saxões e nos Estados Unidos, o que pode gerar viés em termos de resultados. Os artigos analisados trazem como tema principal comportamentos e atitudes frente às mudanças organizacionais ou condições e fatores que a influenciam. A influência da liderança é reconhecida, ainda que não seja foco dos estudos. Em sua maioria, as lideranças são consideradas instrumentalizadoras de fatores que impulsionam comportamentos de apoio à mudança. O suporte organizacional é pouco avaliado. Exceto pelo artigo de Kickert (2014), que utiliza estudos de casos, os demais utilizam-se de questionários para a operacionalização das variáveis de pesquisa.

As pesquisas de Chih, Yang e Chang (2012), Giauque (2015), Hassan et al. (2021), van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016), Wright, Christensen e Isett (2013) e Ritz et al. (2012) avançam no sentido de preencher a lacuna apontada por estudos anteriores sobre a escassez de pesquisa que analisassem os comportamentos e atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional (FERNANDEZ; PITTS, 2007; KUIPERS et al. 2014). O artigo de Teo et al. (2016) complementa analisando, no contexto da implementação de várias iniciativas de mudança organizacional, as reações dos funcionários do setor público aos processos de gestão de mudança. Fattore, Iacovone e Steccolini (2018) e Kickert (2014) contribuem pela análise de fatores e condições que favorecem e/ou impulsionam o sucesso da mudança.

Os comportamentos de resposta dos funcionários são importante fonte de estudo por afetarem diretamente o sucesso das mudanças organizacionais. Conforme identificado por Herscovitch e Meyer (2002) o compromisso do funcionário com a mudança é um fator-chave para o processo, particularmente importante para o setor público dado que a resistência à mudança, segundo Rainey (2009), é generalizada.

Surpreendentemente, ainda que as pesquisas de Anderson e Anderson (2010) e Dull (2009) tenham apontado que o sucesso da mudança organizacional depende em grande parte

dos gerentes, poucos estudos investigaram a relação entre liderança e compromisso com a mudança no setor público. Nesta linha, dentre os artigos analisados pela presente revisão, apenas a pesquisa de Ritz et al. (2012) avaliou a qualidade da relação líder-membro influenciando o compromisso dos funcionários com a mudança organizacional, mas não avalia se a percepção de suporte organizacional afeta tal influência.

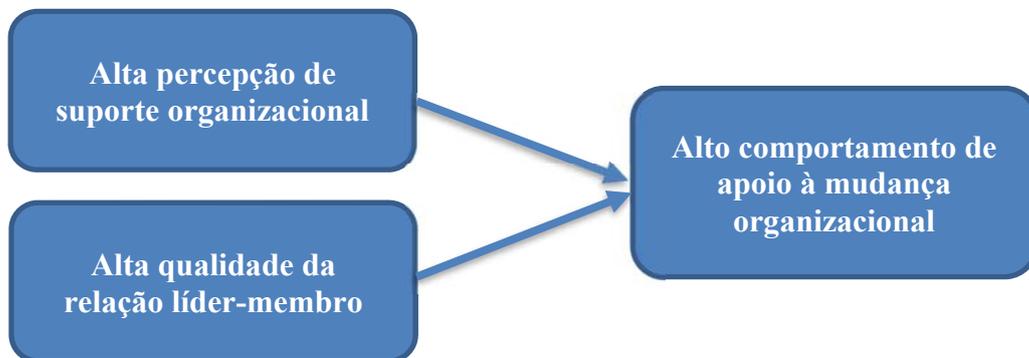
2.4.8. Hipóteses e modelo conceitual

O modelo conceitual ilustrado no Quadro 8 é proposto, a partir da análise da lacuna teórica apresentada, para o teste das seguintes hipóteses:

H1 A alta percepção de suporte organizacional relaciona-se direta e positivamente com um alto comportamento de apoio à mudança organizacional;

H2 A alta qualidade da relação líder-membro influencia direta e positivamente com um alto comportamento de apoio à mudança organizacional.

Quadro 8 – Modelo conceitual



Fonte: Elaboração própria.

3. METODOLOGIA

3.1. CONTEXTO DO ESTUDO

Este estudo foi desenvolvido no contexto da Administração Pública Federal brasileira, mais especificamente, no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Tal órgão foi escolhido devido ao seu pioneirismo na implantação de programa de gestão em todas as unidades organizacionais.

A crise instalada pela COVID-19 afetou a sociedade de diversas maneiras, uma delas foi a relação das pessoas com o trabalho. A necessidade de distanciamento social para a contenção do vírus levou inúmeras organizações a implementarem o trabalho remoto em tempo integral. No setor público brasileiro não foi diferente. Alguns órgãos já experimentavam programas que permitiam a uma pequena parcela de seus servidores trabalharem de forma remota, esse também era o caso do Cade. No Conselho, antes da pandemia, de acordo com a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas, menos de 20% de seus servidores haviam experimentado o teletrabalho, sendo registrado também unidades organizacionais em que nenhum servidor houvesse experimentado tal modalidade.

A Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, publicada pelo Ministério da Economia, abriu a possibilidade de ampliação do escopo dos envolvidos (BRASIL, 2020). Nessa seara, o Cade vislumbrou no normativo uma oportunidade para a substituição do controle de frequência (folha de ponto) pelo controle de resultados (entregas). Sabe-se que tal substituição é uma ruptura de anos de controle pela presença física caracterizando-se por uma importante mudança organizacional.

Um programa de gestão por resultados desenvolvido por todas as unidades organizacionais extrapola a mera pactuação de metas comumente atribuídas para trabalhos remotos. Significa flexibilizar a escolha espacial para o desenvolvimento das atividades em contrapartida a uma responsabilização por resultados (BRASIL, 2020b). Logo, o contexto específico da instituição pode ser caracterizado por profundas mudanças organizacionais, incluindo transformações de responsabilidade e gestão.

3.2. AMOSTRA E PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2021, quase um ano após o início da implementação da mudança organizacional – o programa de gestão iniciou-se em janeiro de

2021. Os dados da pesquisa foram coletados por meio da plataforma *Survey Monkey*. Na coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi encaminhado aos sujeitos por meio de correio eletrônico, que continha texto explicativo e link para acesso ao questionário. No período da pesquisa o Cade possuía 255 servidores aptos a responderem. Para melhorar a taxa de resposta, foram enviados lembretes estimulando a participação na pesquisa. Isso levou a uma ótima taxa de resposta, com quase 65% de adesão.

Antes de acessar a pesquisa, os respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, no qual constava um breve texto sobre o objetivo da pesquisa e a indicação de aprovação pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas (CEPH/FGV). Os respondentes só tinham acesso ao questionário, após o consentimento como participante.

Para combater o viés do método comum foram seguidas as recomendações de Podsakoff et al. (2003). A pesquisa enfatizou o anonimato dos participantes, objetivando reduzir o viés da desejabilidade social, e esclareceu não haver respostas certas ou erradas, no intuito de diminuir a apreensão da avaliação. Além disso, para criar uma separação psicológica entre os conjuntos de variáveis, foram usadas diferentes instruções de preenchimento em cada um dos quatro blocos de respostas (bloco I – perfil dos respondentes, bloco II - percepção do relacionamento com a sua chefia imediata, bloco III - percepção de suporte organizacional e bloco IV - respostas comportamentais à mudança organizacional).

O questionário ficou disponível durante 17 dias e, excluídas as respostas incompletas, 163 respostas foram validadas, representando 64% do total.

3.3. MEDIDAS

Os itens do questionário associados a todas as medidas do estudo são apresentados no apêndice. As variáveis utilizadas são oriundas de escalas validadas em versão brasileira. Observando que o foco do estudo é a percepção dos funcionários como receptores da mudança considera-se válido que as respostas façam referência a autorrelatos (CONWAY; LANCE, 2010). Salvo apontamento em contrário, todas as variáveis foram medidas em uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente).

Escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM). A escala validada pelo estudo de Côrtes, De Souza e Puente-Palacios (2019) foi aplicada. A medida adota como ponto de partida a escala *LMX-MDM*, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998), no

entanto, diferentemente da primeira, a escala aplicada apresenta três fatores de primeira ordem. A medida é composta por 9 itens e contém as dimensões de respeito profissional, afeto e lealdade. O alfa de Cronbach da escala neste estudo foi de 0,917 e um índice de bom relacionamento com a chefia foi criado para a análise de regressão logística.

Escala de Percepção de Suporte Organizacional. Originalmente criada por Eisenberger et al. (1986), a escala reduzida foi validada para a versão brasileira pelo trabalho de Siqueira (1995) e pelos estudos de propriedades psicométricas de Fleury et al. (2017). Com um alfa de Cronbach de 0,860, a escala de percepção de suporte organizacional possui 9 itens, sendo que três deles possuem o sentido invertido. Para a análise de regressão logística foi criado um índice de percepção de suporte organizacional pela soma dos itens, observada a necessidade de inversão para três deles.

Escala de respostas comportamentais à mudança organizacional. A escala desenvolvida por Nery, Neiva e Franco (2018) foi adotada por dois motivos, primeiro por considerar tanto os comportamentos de apoio à mudança organizacional, quanto os de resistência e, segundo por ser a única com tal estrutura que está adaptada às características culturais brasileiras. A escala é composta por 19 itens que estão divididos em: 1) comportamentos de apoio com 9 itens que avaliam a emissão de comportamentos desejados pelo processo de mudanças, tais como, abertura ao processo, flexibilidade, aceitação, defesa da mudança e, 2) comportamentos de resistência com 10 itens que avaliam comportamentos de oposição ao processo de mudança. O alfa de Cronbach da escala neste estudo foi de 0,808 e um índice de respostas comportamentais à mudança organizacional foi criado para a análise de regressão logística, observada a necessidade de inversão dos itens relacionados aos comportamentos de resistência.

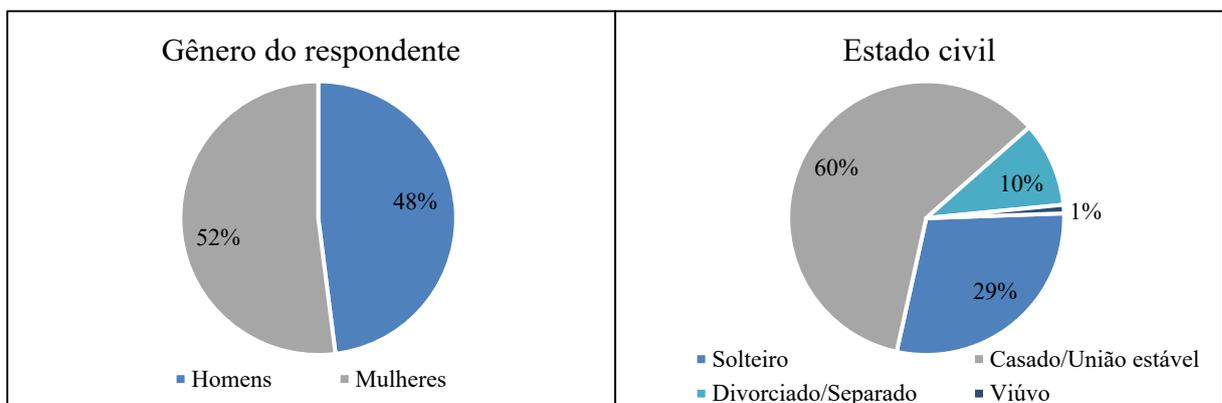
Variáveis de perfil. O primeiro bloco de respostas do questionário é composto por itens para delineamento do perfil do respondente. As variáveis incluíram: sexo, estado civil, idade, nível educacional, tempo de serviço na Administração Pública Federal, tempo de serviço no órgão, tempo de trabalho com a atual chefia imediata, sexo da chefia imediata e unidade organizacional a qual pertence.

4. RESULTADOS

4.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

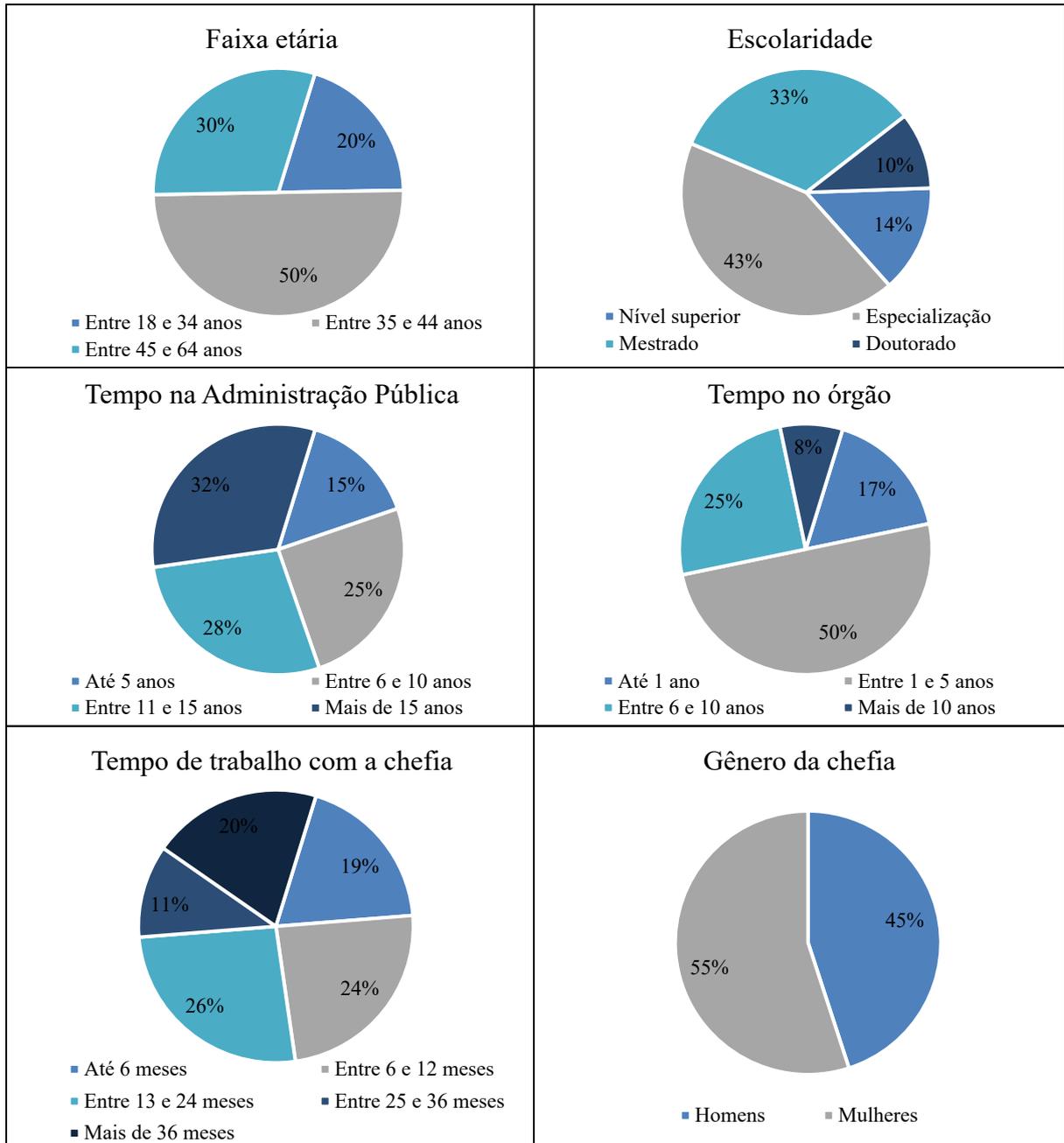
As variáveis de perfil identificaram 52% dos respondentes como mulheres e 48% como homens. Em relação ao estado civil, 29% declararam-se solteiros, 60% casados ou em uma união estável, 10% divorciados ou separados e 1% viúvos. Em relação à idade, 20% dos respondentes estão na faixa de 18 a 34 anos, 50% entre 35 e 44 anos e 30% entre 45 e 64 anos. Em relação à escolaridade, 14% possuem nível superior, 43% especialização, MBA ou similar, 33% mestrado ou equivalente e 10% doutorado, pós-doutorado ou equivalente. Sobre o tempo de serviço na Administração Pública, 15% possuem até 5 anos, 25% entre 6 e 10 anos, 28% entre 11 e 15 anos e 32% mais de 15 anos completos. Sobre o tempo de atuação no órgão, 17% possuem menos de 1 ano completo, 50% entre 1 a 5 anos, 25% entre 6 e 10 anos e 8% mais de 10 anos completos. Sobre o tempo de trabalho junto à atual chefia imediata, 19% possuem até 6 meses, 24% entre 6 e 12 meses, 26% entre 13 e 24 meses, 11% entre 25 e 36 meses e 20% mais de 36 meses. Sobre o gênero da chefia imediata, 55% são mulheres e 45% homens. Por fim, sobre a unidade organizacional de atuação, 69% dos respondentes atuam na área finalística do órgão (Departamento de Estudos Econômicos, Presidência, Procuradoria Federal Especializada, Superintendência Geral ou Tribunal Administrativo) e 31% atuam na área meio (Diretoria de Administração e Planejamento). Os Quadros 9 e 10 apresentam o resumo do perfil dos respondentes da pesquisa.

Quadro 9 – Perfil dos respondentes – parte I



Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 – Perfil dos respondentes – parte II



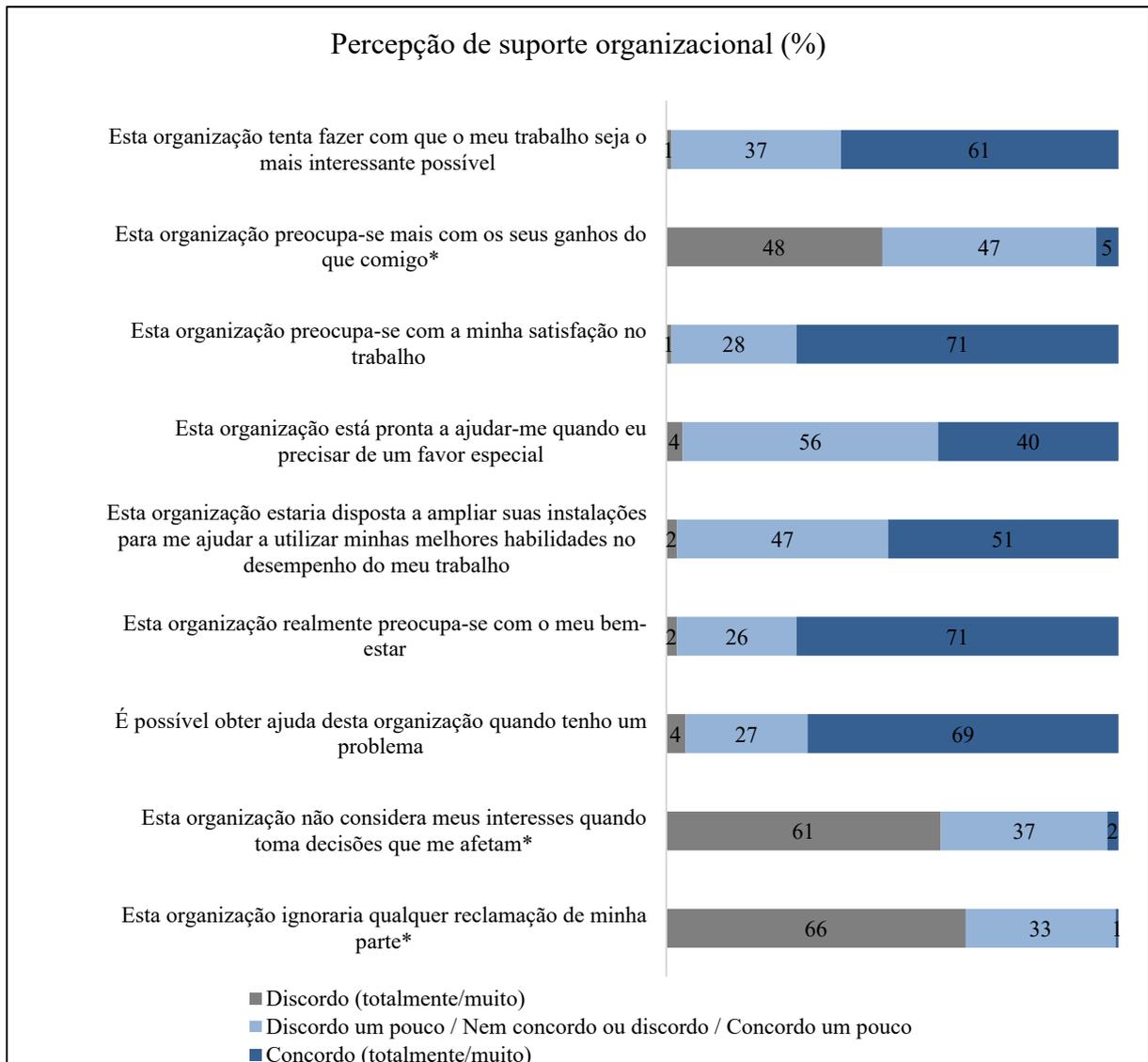
Fonte: Elaboração própria.

O segundo bloco do questionário (B2) aborda a percepção do relacionamento dos respondentes com suas respectivas chefias imediatas. Conforme observa-se pelo Quadro 11 a escala de nove itens apresenta uma polarização das respostas no sentido de concordância total ou em grande parte com as assertivas que indicam um bom relacionamento com a chefia imediata.

Quadro 11 – Percepção do relacionamento com a chefia imediata (B2)

Fonte: Elaboração própria.

No questionário a percepção de suporte organizacional é avaliada no terceiro bloco (B3). Composto por uma escala de nove itens, sendo três deles invertidos, as respostas demonstram que a maioria dos respondentes concorda muito ou totalmente quanto à alta percepção de suporte organizacional. Apenas no item “*esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial*” que uma opinião mais neutra (discordo um pouco/nem concordo nem discordo/ concordo um pouco) foi observada. Os itens invertidos, conforme observado no Quadro 12, também corroboram com uma boa percepção de suporte organizacional.

Quadro 12 – Percepção de suporte organizacional (B3)

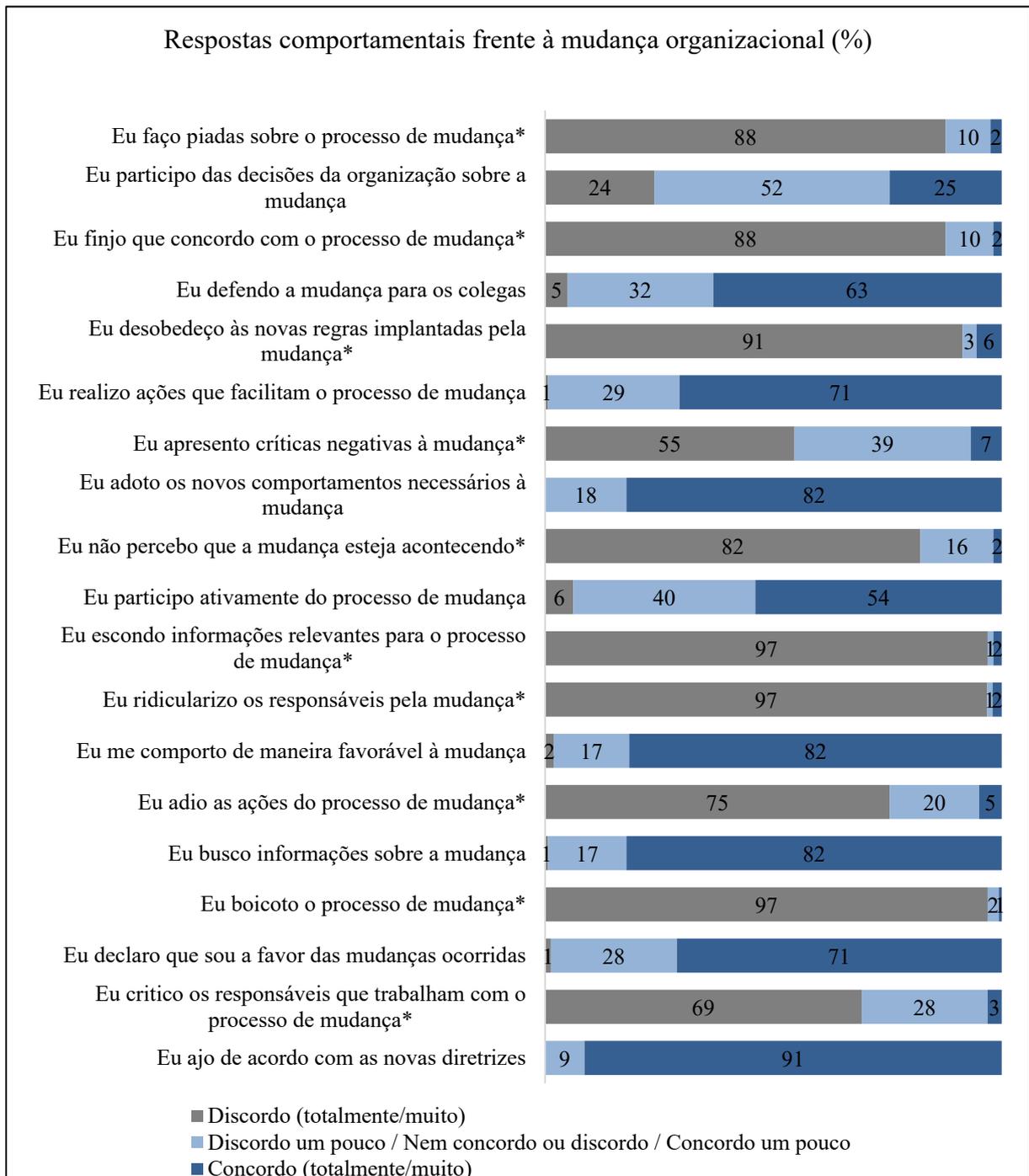
* Referem-se a itens invertidos da escala.

Fonte: Elaboração própria.

O quarto bloco do questionário (B4) é dedicado à avaliação de respostas comportamentais frente à mudança organizacional. A escala é composta por dezenove itens, sendo nove traduzidos em comportamentos de apoio à mudança e dez em comportamentos de resistência (itens invertidos da escala). Observa-se, conforme Quadro 13, que as respostas referentes às assertivas de resistência à mudança são polarizadas na discordância total ou em grande parte, exceto para o item “*eu apresento críticas negativas à mudança*” no qual uma opinião mais neutra (discordo um pouco/ nem concordo nem discordo/ concordo um pouco) é apresentada por 39% dos respondentes. Em relação às assertivas de comportamentos de apoio à mudança observa-se uma polarização de concordância total ou em grande parte. Apenas os

itens relacionados à participação no processo de mudança (“*eu participo das decisões da organização sobre a mudança*” e “*eu participo ativamente do processo de mudança*”) oferecem uma opinião mais neutra (discordo um pouco/ nem concordo nem discordo/ concordo um pouco).

Quadro 13 – Respostas comportamentais frente à mudança organizacional (B4)



* Referem-se a itens invertidos da escala.

Fonte: Elaboração própria.

4.2. ÍNDICES

Para cada uma das três escalas utilizadas no questionário foi calculado o alpha de Cronbach. Percepção do relacionamento com a chefia imediata (B2): $\alpha = 0,917$; Percepção de suporte organizacional (B3): $\alpha = 0,860$; e Respostas comportamentais à mudança organizacional (B4): $\alpha = 0,808$.

Após demonstrada a confiabilidade e a robustez das escalas, foram criados índices para cada uma delas, conforme Tabelas de 1 a 3. Os índices são uma medida resumo que sintetiza todos os itens que compõem a escala. Os índices criados são índices aditivos, ou seja, os valores de cada um dos índices correspondem à soma das respostas para cada uma das sentenças da escala.

Tabela 1 – Índice de Percepção do Relacionamento com a chefia imediata (B2)

Índice de Percepção do Relacionamento com a chefia imediata (B2)	
Quantidade de itens	9
Alpha de Cronbach	0,917
Valor mínimo (observado)	19
Valor máximo (observado)	63
Valor médio	53,9
Desvio padrão	8,8

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 – Índice de Percepção do Suporte Organizacional (B3)

Índice de Percepção do Suporte Organizacional (B3)	
Quantidade de itens	9
Alpha de Cronbach	0,860
Valor mínimo (observado)	28
Valor máximo (observado)	63
Valor médio	50,3
Desvio padrão	7,9

Fonte: Elaboração própria.

No caso das duas primeiras escalas (B2 e B3), que possuem nove sentenças cada, os valores possíveis destes índices variariam entre o mínimo de 9 ("Discordo totalmente" = 1 em todas as sentenças) e o máximo de 63 ("Concordo totalmente" = 7 em todas as sentenças). No

entanto, os valores observados ficaram entre 19 e 63 para o Índice B2 e para o Índice B3 entre 28 e 63.

Tabela 3 – Índice de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional (B4)

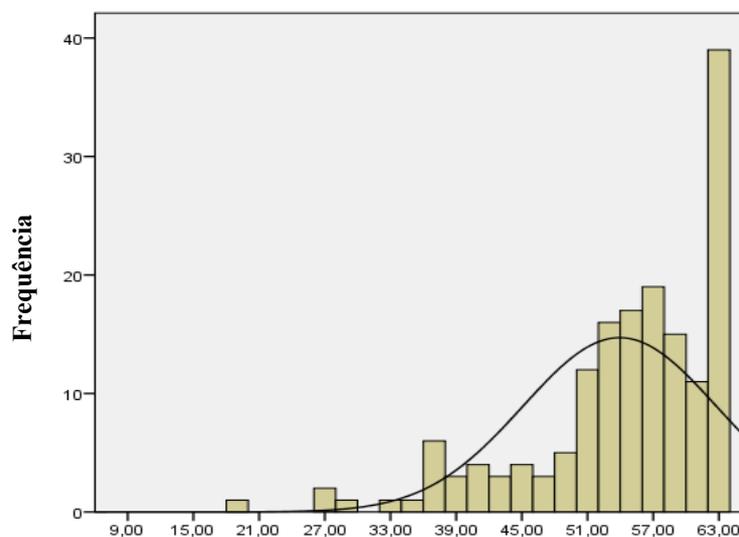
Índice de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional (Apoio à mudança organizacional) (B4)	
Quantidade de itens	19
Alpha de Cronbach	0,808
Valor mínimo (observado)	85
Valor máximo (observado)	133
Valor médio	114,7
Desvio padrão	11,1

Fonte: Elaboração própria.

No caso do terceiro índice (B4), como sua escala possui dezenove sentenças, o valor possível para ele variaria entre o mínimo de 19 ("Discordo totalmente" = 1 em todas as sentenças) e o máximo de 133 ("Concordo totalmente" = 7 em todas as sentenças). No entanto, os valores observados ficaram entre 85 e 133.

Para melhor ilustrar os achados, os Quadros 14, 15 e 16 são histogramas que demonstram o comportamento da distribuição de respostas para cada um dos índices.

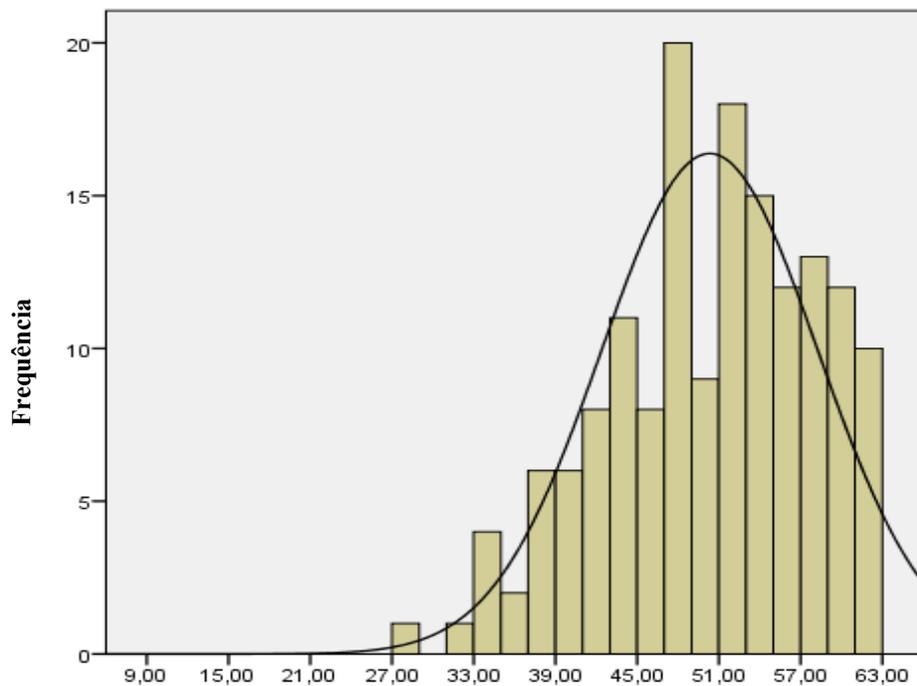
Quadro 14 – Histograma do Índice de Percepção do Relacionamento com a chefia imediata (B2)



Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 14 revela uma curva deslocada pela concentração de respostas nos valores mais altos da escala. Observa-se, ainda, uma expressiva quantidade de respostas de concordância total com as sentenças (valor igual a 63), por outro lado, os valores mais baixos são pouco expressivos.

Quadro 15 – Histograma do Índice de Percepção de Suporte Organizacional (B3)

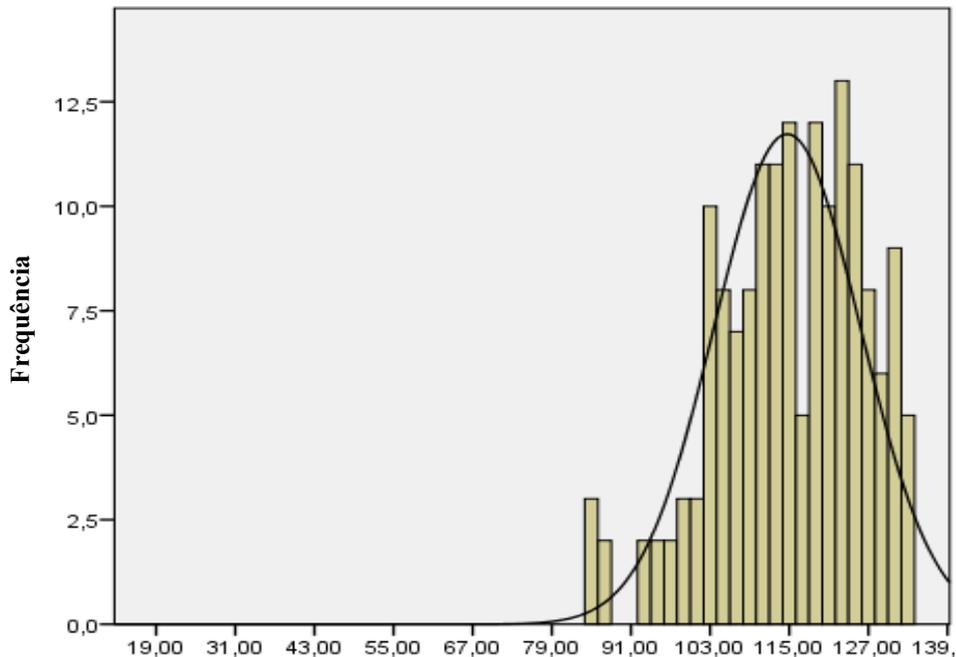


Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 15 evidencia uma curva mais homogênea que a anterior, mas também deslocada pela concentração de respostas nos valores mais altos da escala. O índice de percepção de suporte organizacional tem seu menor valor em 28 pontos e valor médio de 50,3 pontos. Quando comparado aos demais índices, é o que possui o menor desvio padrão – apenas 7,9 – indicando um menor grau de variação entre a opinião de percepção de suporte organizacional dos respondentes.

No Quadro 16 é interessante observar que o menor valor apresentado está acima da metade dos valores possíveis. Assim como nos demais índices, o índice de respostas comportamentais à mudança organizacional apresenta uma curva deslocada pela concentração de respostas nos valores mais altos da escala. Com valor médio de 114,7 e desvio padrão de 11,1.

Quadro 16 – Histograma do Índice de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional – apoio à mudança (B4)



Fonte: Elaboração própria.

4.2.1 Teste de igualdade de médias

Aprofundando a análise dos índices, foi aplicado o teste de igualdade de médias, também conhecido como “teste t”. Os testes de igualdade de médias estão baseados nas medidas de erro padrão de medidas em amostras, ou seja, no conceito de que em toda amostra de uma dada população em estudo, a realização de medidas diferentes de uma variável encontra necessariamente valores diferentes, por razões aleatórias (FIELD, 2009).

Na análise dos índices B2 (Percepção do relacionamento com a chefia imediata), B3 (Percepção de suporte organizacional) e B4 (Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional) foram cruzados o valor médio desses índices com o perfil dos respondentes objetivando testar a hipótese nula das médias das variáveis tidas como dependentes serem iguais entre os subgrupos das variáveis independentes ou explicativas (FIELD, 2009). Em outras palavras, os testes de igualdade de médias verificam se as médias da variável dependente são, em termos estatísticos, iguais entre as categorias das variáveis independentes e eventuais diferenças ocorrem aleatoriamente, sem relação com as variáveis independentes.

A Tabela 4 traz o cruzamento realizado entre os índices e cada uma das categorias do perfil dos respondentes.

Tabela 4 – Índices x perfil dos respondentes

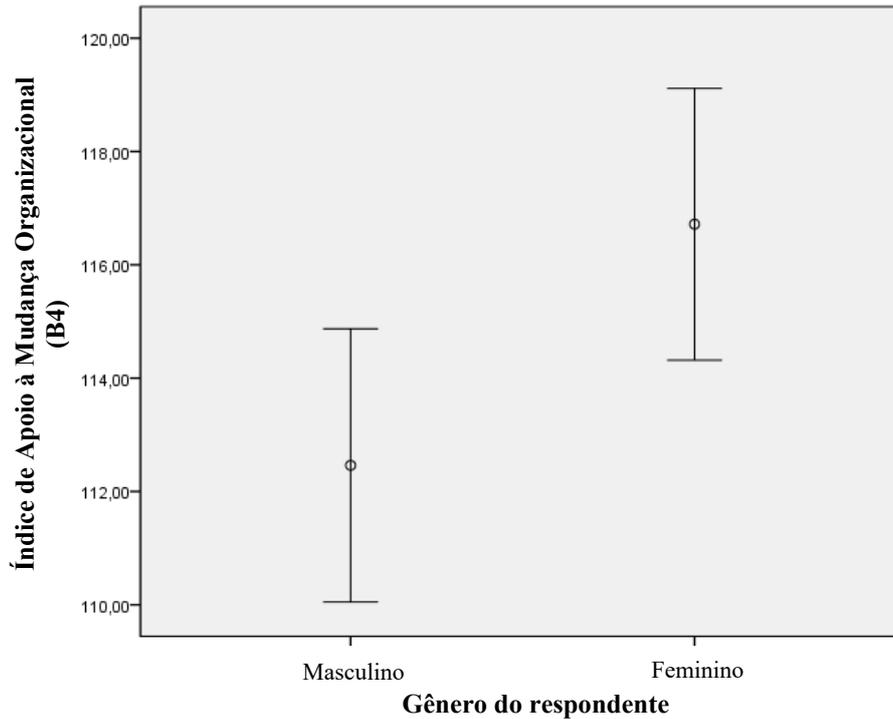
		Índice B2 - Percepção do relacionamento com a chefia imediate		Índice B3 - Percepção de suporte organizacional		Índice B4 - Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Gênero do respondente	Masculino	52,9	9,3	48,8	8,4	112,5	10,7
	Feminino	54,9	8,3	51,7	7,3	116,7	11,1
Estado civil	Solteiro	56,8	7,3	50,8	7,8	117,9	10,2
	Casado/União estável	52,6	9,2	50,4	7,9	114,1	11,1
	Outros	53,5	9,5	48,9	8,8	109,5	11,7
Faixa etária	Entre 18 e 34 anos	57,6	6,9	53,1	7,6	119,6	10,1
	Entre 35 e 44 anos	54,0	8,3	50,6	7,0	113,6	9,8
	Entre 45 e 64 anos	51,3	10,1	48,0	9,1	113,1	12,9
Nível de escolaridade	Nível superior	56,1	8,4	48,7	8,5	115,3	12,5
	Especialização	53,0	9,5	50,2	8,1	115,1	10,7
	Mestrado	53,2	9,0	50,5	7,3	112,6	11,2
	Doutorado	57,3	4,4	52,4	8,5	118,8	10,0
Tempo na Administração Pública	Até 5 anos	57,4	8,0	52,4	7,5	119,4	10,0
	Entre 6 e 10 anos	52,9	9,0	50,6	8,1	113,9	11,3
	Entre 11 e 15 anos	54,8	7,2	50,5	7,6	113,7	9,6
	Mais de 15 anos	52,2	10,0	48,9	8,2	113,9	12,3
Tempo no órgão	Até 1 ano	54,9	7,6	52,3	7,5	116,4	12,0
	Entre 1 e 5 anos	53,8	8,9	50,5	7,5	113,9	11,1
	Entre 6 e 10 anos	53,3	9,3	47,6	8,9	113,3	11,1
	Mais de 10 anos	54,3	10,1	53,2	6,9	120,3	7,3
Tempo de trabalho com a chefia	Até 6 meses	52,7	8,4	50,9	7,4	114,4	11,5
	Entre 6 a 12 meses	53,3	9,5	51,0	8,6	116,9	9,6
	Entre 13 a 24 meses	53,6	9,3	50,3	8,2	113,5	12,7
	Entre 25 a 36 meses	54,4	10,0	49,5	7,7	111,9	11,6
	Mais de 36 meses	56,0	7,2	49,5	7,8	115,3	9,8
Gênero da chefia	Masculino	52,6	9,4	49,5	8,7	112,3	12,1
	Feminino	55,1	8,2	51,0	7,2	116,7	9,8
Área de atuação	Área Meio	53,7	9,2	49,6	7,6	116,3	10,4
	Área Fim	54,0	8,7	50,7	8,1	114,0	11,4
Total		53,9	8,8	50,3	7,9	114,7	11,1

Fonte: Elaboração própria.

Na análise dos dados verificou-se que para o Índice B4 (Apoio à mudança organizacional), a média do Índice apresentou valores com diferença estatisticamente significativa considerando o gênero do respondente (feminino), a faixa etária (entre 18-34 anos) e o gênero da chefia imediata do respondente (feminino). Significa dizer que para todos esses casos, o teste de igualdade de médias permitiu rejeitar a hipótese nula de que a média do Índice B4 é igual entre as categorias dessas variáveis, sendo as diferenças variações aleatórias (erros

amostrais). Dito de outro modo, a diferença das médias ocorreu não por variações aleatórias nos dados observados e sim por algum fator associado a essas variáveis. Os Quadros 17, 18 e 19 ilustram, por meio de gráficos de barras de erro, as diferenças observadas entre as médias.

Quadro 17 – Diferença das médias para o índice B4 – gênero do respondente

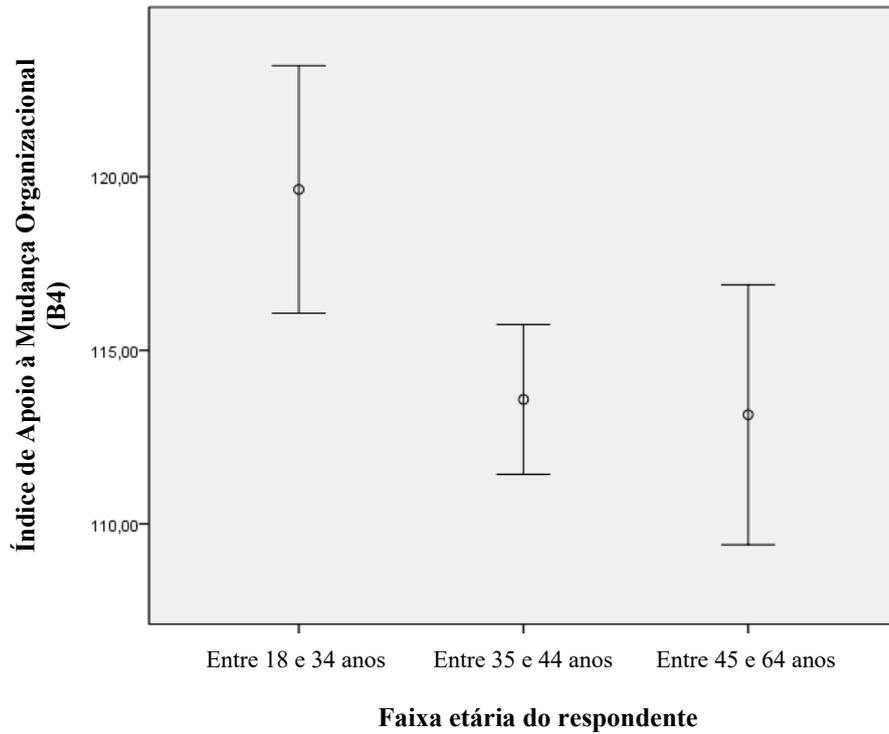


Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 17, considerando um intervalo de confiança de 95%, observa-se que o valor médio do Índice de Apoio à Mudança Organizacional para o gênero masculino dos respondentes é de 112,5, o limite inferior é de 110,1 e o limite superior é de 114,9. Já para o gênero feminino, a média é de 116,7, com limite inferior de 114,3 e superior de 119,1. Logo, conforme visualizado no Quadro 17, as médias observadas estão fora dos limites de erro em cada categoria, indicando, portanto, que se trata de uma diferença que não pode ser atribuída a aspectos aleatórios (erros amostrais).

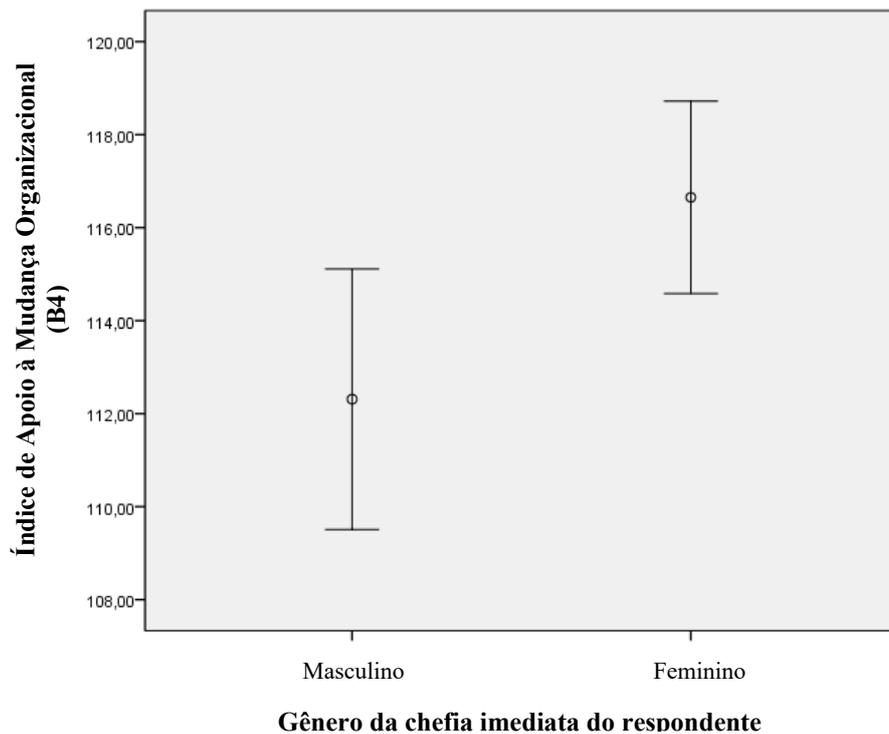
Os Quadros 18 e 19 também ilustram diferenças que não podem ser atribuídas a erros amostrais. O valor médio do Índice de Apoio à Mudança organizacional, com intervalo de 95% de confiança, para os respondentes entre 18 e 34 anos é de 119,6, o limite inferior da média é de 116,1 e o limite superior é de 123,2. Como pode-se observar, a média para esse grupo mais jovem está fora dos limites superiores e inferiores da média para os demais grupos etários, indicando que se trata de uma diferença que não pode ser atribuída a aspectos aleatórios.

Quadro 18 – Diferença das médias para o índice B4 – faixa etária do respondente



Fonte: Elaboração própria.

Quadro 19 – Diferença das médias para o índice B4 – gênero da chefia imediata



Fonte: Elaboração própria.

Considerando um intervalo de confiança de 95%, o Quadro 19 ilustra que o valor médio do Índice de Apoio à Mudança organizacional para os respondentes que possuem mulheres como chefia imediata é de 116,7, o limite inferior é de 114,6 e o limite superior é de 118,7. Novamente, a média para o grupo que possui mulheres como chefia imediata está fora dos limites superiores e inferiores da média para o outro grupo que possui homem como chefe imediato, indicando que se trata de uma diferença que não pode ser atribuída a aspectos aleatórios.

Portanto, no teste de análise das diferenças das médias, três variáveis apresentaram diferenças estatisticamente significativas, são elas: gênero feminino do respondente, faixa etária entre 18 e 34 anos, no caso, o grupo mais jovem da pesquisa, e gênero feminino da chefia imediata do respondente.

4.2.2 Correlação entre os índices

Prosseguindo-se com as análises estatísticas, a Tabela 5 apresenta a correlação entre os índices, por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Primeiramente, para o Índice B4 (Apoio à mudança organizacional) percebe-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa com os Índices B2 (Relacionamento com a chefia) e B3 (Suporte organizacional), sendo que a correlação é maior com o Índice B3 (0,498), que com o Índice B2 (0,289).

Secundariamente, os resultados indicam que o Índice B3 também possui correlação estatística positiva e significativa (0,441) com o Índice B2.

Tabela 5 – Correlação entre os índices

	Índice B2 - Relacionamento com a chefia imediata	Índice B3 - Percepção de suporte organizacional	Índice B4 - Apoio à Mudança Organizacional
Índice B2 - Relacionamento com a chefia imediata	1	0,289**	0,498**
Índice B3 - Percepção de suporte organizacional	0,289**	1	0,441**
Índice B4 - Apoio à Mudança Organizacional	0,498**	0,441**	1

** Correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, cada um dos índices criado foi categorizado em baixo, médio e alto. Os

pontos de corte destas categorias foram estabelecidos para cada terço de respostas apresentadas. Para o Índice B2 (Relacionamento com a chefia) os terços estabelecidos foram: baixo de 19 a 52 pontos (52 respondentes), médio de 53 a 58 pontos (50 respondentes) e alto de 59 a 63 pontos (61 respondentes). Para o Índice B3 (Suporte organizacional) os terços estabelecidos foram: baixo de 28 a 47 pontos (57 respondentes), médio de 48 a 54 pontos (52 respondentes) e alto de 55 a 63 pontos (54 respondentes). Por fim, para o Índice B4 (Apoio à mudança) os terços estabelecidos foram: baixo de 85 a 110 pontos (55 respondentes), médio de 111 a 121 pontos (56 respondentes) e alto de 122 a 133 pontos (52 respondentes). A Tabela 6 apresenta a categorização de cada um dos índices.

Tabela 6 – Categorização dos índices

	Índice B2 - Relacionamento com a chefia imediata	Índice B3 - Percepção de suporte organizacional	Índice B4 - Apoio à Mudança Organizacional
Baixo	19 a 52 pontos	28 a 47 pontos	85 a 110 pontos
Médio	53 a 58 pontos	48 a 54 pontos	111 a 121 pontos
Alto	59 a 63 pontos	55 a 63 pontos	122 a 133 pontos

Fonte: Elaboração própria.

Após a categorização dos índices, tendo o Índice B4 (apoio à mudança organizacional) como variável dependente, com nível de significância de 0,05, tanto o Índice B2 (relacionamento com a chefia) quanto o Índice B3 (suporte organizacional) apresentaram em suas respectivas categorias de “alto” diferenças estatisticamente significativas na média em relação às categorias de “baixo” e “médio”. A Tabela 7 traz os valores de cada uma das categorias avaliadas.

Tabela 7 – Análise da diferença de média entre os índices

		Índice B4 - Apoio à Mudança Organizacional
Índice B2 - Relacionamento com a chefia imediata	Baixo	109,8
	Médio	114,0
	Alto	119,4*
Índice B3 - Percepção de suporte organizacional	Baixo	109,4
	Médio	113,6
	Alto	121,3*

Os resultados têm como base testes em dois lados, considerando-se variações iguais, com nível de significância ,05. * Diferença estatisticamente significativa.

Fonte: Elaboração própria.

A análise de médias indica que os respondentes com altos escores no Índice B2 ou no Índice B3 também possuem escore significativamente mais elevado no Índice B4.

Tabela 8 – Análise de proporções entre os índices (%)

		Índice B4 - Apoio à Mudança Organizacional		
		Baixo	Médio	Alto
	Total	33,7%	34,4%	31,9%
Índice B2 - Relacionamento com a chefia imediata	Baixo	42,3%	40,4%*	17,3%
	Médio	34,0%	46,0%*	20,0%
	Alto	26,2%	19,7%	54,1%*
	Total	33,7%	34,4%	31,9%
Índice B3 - Percepção de suporte organizacional	Baixo	47,4%*	36,8%	15,8%
	Médio	38,5%*	36,5%	25,0%
	Alto	14,8%	29,6%	55,6%*

* No teste qui-quadrado de Pearson as diferenças apontadas são significativas com valor $p < 0,05$.
Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 8 apresenta a análise de proporções entre os índices categorizados. Observa-se que 31,9% do total dos respondentes foi classificado com alto escore no Índice B4 (apoio à mudança organizacional), no entanto, a proporção sobe para 54,1% entre aqueles classificados com alto escore no Índice B2 (relacionamento com a chefia imediata) e para 55,6% entre aqueles classificados com alto escore no Índice B3 (percepção de suporte organizacional).

Logo, a análise da correlação dos índices e de suas proporções demonstra que o maior apoio à mudança organizacional está relacionado com uma percepção positiva do bom relacionamento com a chefia imediata e, mais ainda, com uma percepção positiva sobre o suporte organizacional.

4.3. REGRESSÃO LOGÍSTICA

Na fase anterior de análise, foram realizados diversos testes com o objetivo de investigar a existência de associação entre as diferentes variáveis da pesquisa. Objetivando aprofundar as análises escolheu-se a ferramenta de regressão logística como técnica para uma análise multivariada dos dados.

O modelo de regressão logística visa compreender, por meio de uma análise multivariada dos dados, quais fatores determinam o apoio à mudança organizacional, bem como a importância ou “o peso”, de outras variáveis independentes relacionadas ao perfil dos pesquisados e suas atitudes sobre a boa relação com a chefia imediata e a percepção de suporte

organizacional.

A regressão logística é um tipo de regressão múltipla, ou seja, que analisa simultaneamente a importância de diversas variáveis independentes – ou explicativas, previsoras – na variação de resultados de uma variável dependente. A característica básica da regressão logística é a existência de uma variável dependente categórica dicotômica (valores 0 ou 1) e variáveis previsoras (independentes) contínuas ou categóricas (FIELD, 2009).

Tabela 9 – Modelo de regressão logística – Índice B4 (alto)

Modelo de Regressão Logística - Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional: alto apoio à mudança organizacional	
Variável dependente	Índice B4 - Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional: categoria ALTO
Quantidade de casos/respondentes classificados nessa categoria	52 (31,9 % do total)
	Gênero do respondente
	Faixa etária do respondente
Variáveis independentes (preditoras) incluídas na análise	Gênero da chefia imediata do respondente Percepção do bom relacionamento com a sua chefia imediata (categorias) Percepção de suporte organizacional (categorias)
Modelo de regressão utilizado	Regressão Logística Binária; método de entrada de variáveis preditoras passo a passo ("stepwise") condicional
Aderência do modelo aos dados	R quadrado Cox & Snell = 0,215 (na 3ª de 4 Etapas) R quadrado Nagelkerke = 0,301 (na 3ª de 4 Etapas)
Porcentagem de casos corretamente classificados pelo modelo na variável dependente	76,7% (na 3ª de 4 Etapas)
Amostra (quantidade de casos incluídos na análise)	163

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 9 apresenta o modelo construído para a regressão logística que considerou como variável dependente o índice de apoio à mudança organizacional na categoria alto. Como variáveis independentes consideraram-se os índices B2 (relacionamento com a chefia) e B3

(suporte organizacional), além das variáveis de perfil anteriormente apontadas como estatisticamente relevantes, no caso, gênero do respondente, faixa etária e gênero da chefia imediata do respondente.

Em uma amostra total de 163 respondentes, o modelo empregou 31,9% dos casos, ou seja, os respondentes classificados dentro do índice de respostas comportamentais à mudança, com um alto comportamento de apoio (52 respondentes). O modelo utilizou o método de entrada de variáveis preditoras passo a passo condicional. Pelo método, as variáveis independentes são incluídas no modelo, em etapas, por apresentarem relação estatisticamente significativa com a variável dependente. A cada etapa avalia-se a contribuição da variável para a predição do modelo. Na 1ª etapa do modelo inseriu-se o índice B2 (relacionamento com a chefia) na categoria alto, na 2ª etapa inseriu-se o índice B3 (suporte organizacional) na categoria alto, na 3ª etapa inseriu-se a faixa etária dos respondentes e na 4ª etapa o gênero dos respondentes. A Tabela 10 traz as variáveis inseridas na equação em cada uma das etapas.

Tabela 10 – Variáveis na equação – Índice B4 (alto)

		B4 (respostas comportamentais à mudança) ALTO			Porcentagem de classificação correta dos casos (%)	R ² Nagelkerke	R ² Cox & Snell
		,00	1,00				
Etapa 1	B2 (relacionamento com a chefia)	,00	83	28	74,8	0,176	0,126
	ALTO	1,00	19	33	63,5		
	Porcentagem global				71,2		
Etapa 2	B3 (suporte organizacional)	,00	99	12	89,2	0,241	0,172
	ALTO	1,00	29	23	44,2		
	Porcentagem global				74,8		
Etapa 3	Faixa etária: 18 a 34 anos	,00	94	17	84,7	0,301	0,215
		1,00	21	31	59,6		
	Porcentagem global				76,7		
Etapa 4	Gênero: Masculino	,00	100	11	90,1	0,331	0,237
		1,00	29	23	44,2		
	Porcentagem global				75,5		

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se a Tabela 10, percebe-se que a Etapa 3 gerou o modelo mais apropriado, por alcançar uma porcentagem maior de previsão (porcentagem de classificação correta dos casos = 76,7%), com R² de Nagelkerke e R² de Cox & Snell (qualidade do modelo) apenas um pouco inferior à Etapa 4 (diferença de 0,030 e 0,027, respectivamente). Pelo princípio da parcimônia, o modelo da Etapa 3 também é considerado mais apropriado, já que possui uma

maior porcentagem de previsão com um menor número de variáveis.

O modelo de regressão logística torna mais simples a interpretação das relações multivariadas, tanto na avaliação dos fatores preditores que possuem significância estatística, como na comparação da importância ou do peso de cada fator na explicação da variável dependente. No caso em questão o objetivo seria prever a chance de um funcionário expressar alto apoio à mudança organizacional baseado em fatores como gênero, idade, percepção de suporte organizacional e bom relacionamento com a chefia.

Considerado como um dos parâmetros mais importantes para interpretar o resultado de uma regressão logística, o valor do Exp(B) é um indicador da mudança nas probabilidades dos resultados, a partir da mudança nos precursores (FIELD, 2009). Esse parâmetro é chamado de “razão de chance” e pode ser interpretado na prática como o aumento (ou a redução) na probabilidade de o resultado ocorrer, dada uma determinada característica ou valor de um fator ou variável preditora/independente. A Tabela 11 apresenta os resultados do modelo de regressão logística.

Tabela 11 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B4 (alto)

Variáveis independentes (preditoras)	Significância	Exp(B) (razão de chance ou "odds ratio")
Faixa etária: 18 a 34 anos	0,004	3,702
Percepção de suporte organizacional: Alto	0,003	3,346
Percepção do bom relacionamento com a chefia imediata: Alto	0,008	2,930

Fonte: Elaboração própria.

As três variáveis apresentadas são fatores que explicam a variável dependente com significância estatística ao nível de confiança 95% (valor- $p < 0,05$). O exame dos resultados indica que o fato de um servidor pesquisado possuir entre 18 e 34 anos aumenta a chance do indivíduo expressar alto apoio à mudança organizacional em quase 4 vezes ($\text{Exp(B)} = 3,702$, com valor- $p < 0,05$), seguido por respondentes com alta percepção de suporte organizacional (chance 3,3 vezes maior) e alta percepção do bom relacionamento com a chefia imediata (chance 2,9 vezes maior).

Por outro lado, variáveis independentes que haviam indicado diferenças significativas no relacionamento bivariado com a variável de alto apoio à mudança organizacional não sustentaram tal comportamento no teste da regressão múltipla logística junto com outras variáveis independentes. É o caso do gênero da chefia imediata, cuja categoria “feminino”

apresentou média significativamente maior que o “masculino” no Índice de Apoio à Mudança Organizacional, mas que não foi confirmado no modelo de regressão logística.

Outros dois modelos de regressão logística foram aplicados utilizando a mesma amostra de 163 respondentes. No segundo modelo considerou-se o índice de percepção de suporte organizacional, na categoria alto, como variável dependente e no terceiro considerou-se o índice de percepção do bom relacionamento com a chefia imediata, também na categoria alto, como variável dependente.

As Tabelas 12 e 13 trazem os resultados para o modelo do índice de percepção de suporte organizacional. O modelo de regressão logística, apesar de ter avaliado outras variáveis, foi considerado apropriado em uma única etapa.

Tabela 12 – Modelo de regressão logística – Índice B3 (alto)

Modelo de Regressão Logística - Percepção de suporte organizacional: alto	
Variável dependente	Índice B3 - Percepção de suporte organizacional (categorias): ALTO
Quantidade de casos/respondentes classificados nessa categoria	54 (33,1 % do total)
Variáveis independentes (preditoras) incluídas na análise	Gênero do respondente
	Faixa etária do respondente
	Gênero da chefia imediata do respondente
	Percepção do bom relacionamento com a sua chefia imediata (categorias)
Modelo de regressão utilizado	Regressão Logística Binária; método de entrada de variáveis preditoras passo a passo ("stepwise") condicional
Aderência do modelo aos dados	R quadrado Cox & Snell = 0,146 (na 1ª e única etapa)
	R quadrado Nagelkerke = 0,203 (na 1ª e única etapa)
Porcentagem de casos corretamente classificados pelo modelo na variável dependente	72,4% (na 1ª e única etapa)
Amostra (quantidade de casos incluídos na análise)	163

Fonte: Elaboração própria.

No modelo do índice B3, com significância estatística ao nível de confiança 95% (valor-p < 0,05) apenas uma variável dentre as testadas pode ser considerada um fator que explica a variável dependente, com uma porcentagem de classificação correta dos casos de 72,4%. O resultado da Tabela 13 demonstra que respondentes com alta percepção do bom relacionamento com a chefia imediata possuem chance quase 6 vezes maior de possuírem também alta percepção de suporte organizacional ($\text{Exp(B)} = 5,881$, com valor-p < 0,05).

Tabela 13 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B3 (alto)

Variável independente (preditora)	Significância	Exp(B) (razão de chance ou "odds ratio")
Percepção do bom relacionamento com a chefia imediata: Alto	0,000	5,881

Fonte: Elaboração própria.

As Tabelas 14 e 15 apresentam os resultados para o modelo do índice de percepção do bom relacionamento com a chefia imediata.

Tabela 14 – Modelo de regressão logística – Índice B2 (alto)

Modelo de Regressão Logística - Percepção do bom relacionamento com a chefia imediata: alto	
Variável dependente	Índice B2 - Percepção do bom relacionamento com a chefia imediata: categoria ALTO
Quantidade de casos/respondentes classificados nessa categoria	61 (37,4 % do total)
Variáveis independentes (preditoras) incluídas na análise	Gênero do respondente Faixa etária do respondente Gênero da chefia imediata do respondente
Modelo de regressão utilizado	Regressão Logística Binária; método de entrada de variáveis preditoras passo a passo ("stepwise") condicional
Aderência do modelo aos dados	R quadrado Cox & Snell = 0,055 (na 1ª e única etapa) R quadrado Nagelkerke = 0,075 (na 1ª e única etapa)
Porcentagem de casos corretamente classificados pelo modelo na variável dependente	66,9% (na 1ª e única etapa)
Amostra (quantidade de casos incluídos na análise)	163

Fonte: Elaboração própria.

No terceiro modelo de regressão logística, apresentado na Tabela 14, considerou-se o índice de percepção do bom relacionamento com a chefia imediata, na categoria alto, como variável dependente. Incluiu-se no modelo, como variáveis preditoras, o gênero do respondente, a faixa etária e o gênero da chefia imediata do respondente. Assim como no modelo anterior, apenas em uma etapa o modelo do índice B2 foi considerado apropriado, alcançando uma porcentagem de casos corretamente classificados de 66,9%.

Tabela 15 – Resultados do modelo de regressão logística – Índice B2 (alto)

Variável independente (preditora)	Significância	Exp(B) (razão de chance ou "odds ratio")
Faixa etária (18 a 34 anos)	0,003	3,340

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, como resultado do modelo, com significância estatística ao nível de confiança 95% (valor-p < 0,05), a Tabela 15 demonstra que os respondentes mais jovens, com idade entre 18 e 34 anos, possuem chance 3 vezes maior de possuírem alta percepção de um bom relacionamento com a chefia imediata (Exp(B) = 3,340).

4.4. DISCUSSÃO

O modelo conceitual originalmente proposto buscou testar as hipóteses de que a alta percepção de suporte organizacional e a alta qualidade da relação líder-membro apresentam uma relação direta e positiva com o alto comportamento de apoio à mudança organizacional. Os resultados da pesquisa confirmaram tais hipóteses.

Em consonância com as pesquisas conduzidas por Giauque (2015), os achados apontaram que a alta percepção de suporte organizacional aumenta em mais de três vezes (3,346) a chance do indivíduo de apresentar um alto comportamento de apoio à mudança organizacional, ou seja, uma percepção positiva do ambiente organizacional é um fator que auxilia no desenvolvimento de comportamentos de suporte para a implementação de mudanças.

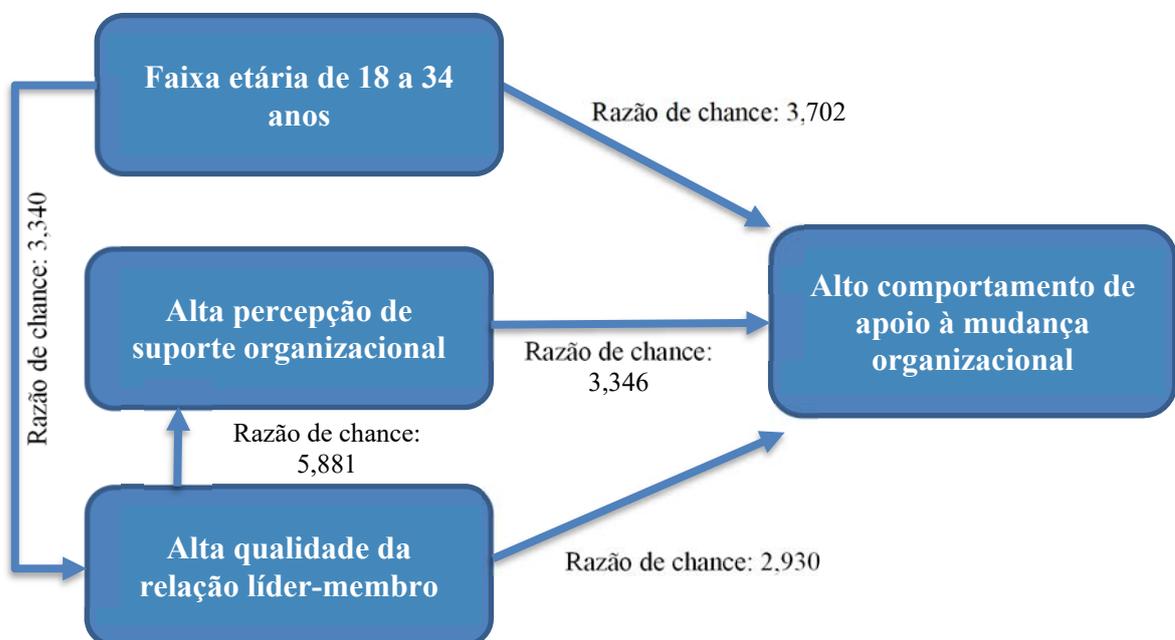
Ao mesmo tempo, corroborando com as pesquisas de Ritz et al. (2012), observa-se que uma alta qualidade de relacionamento entre líder-membro aumenta em quase três vezes (2,930) a chance do indivíduo de apresentar um alto comportamento de apoio à mudança organizacional.

Além da confirmação das hipóteses, os resultados da pesquisa indicam a existência de associação entre as variáveis de suporte organizacional e de relacionamento com a chefia imediata. Indivíduos que percebem seu relacionamento com a chefia imediata como sendo de alta qualidade possuem quase seis vezes (5,881) mais chances de possuírem uma alta percepção de suporte organizacional.

Outro fator de influência observado pela pesquisa tanto em comportamentos de apoio à mudança quanto na percepção de bom relacionamento com a chefia imediata está relacionado à faixa etária dos respondentes. Os respondentes mais jovens, com idade entre 18 e 34 anos, possuem quase quatro vezes (3,702) mais chances de expressar alto apoio à mudança organizacional e mais de três vezes (3,340) chances de possuírem alta percepção de um bom relacionamento com a chefia imediata.

O Quadro 20 traz o modelo conceitual ajustado após os resultados da pesquisa, observando-se os relacionamentos existentes entre as variáveis bem como a razão de chance, ou o “peso”, de cada uma das associações encontradas.

Quadro 20 – Modelo conceitual ajustado após resultados da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Em resposta às lacunas de pesquisa identificadas na temática e com o objetivo de colaborar com o campo de pesquisa sobre mudança organizacional no setor público brasileiro é que esta dissertação procurou investigar possíveis desdobramentos da qualidade da relação líder-membro e da percepção de suporte organizacional em relação às respostas comportamentais dos funcionários, especialmente nos comportamentos de apoio, à mudança organizacional.

As descobertas positivas e significativas no contexto de uma organização pública brasileira colaboram para um crescente corpo de pesquisas em organizações do setor público de diferentes países, especialmente na contribuição para o equilíbrio dos eixos de pesquisas atualmente centradas nos Estados Unidos e em países anglo-saxões.

Os resultados confirmaram as hipóteses da pesquisa revelando que tanto a percepção de suporte organizacional quanto a qualidade da relação líder-membro influenciam nos comportamentos de apoio à mudança. Tais achados são consistentes com pesquisas anteriores, que revelaram que uma percepção positiva do ambiente organizacional (GIAUQUE, 2015) e uma alta qualidade da relação líder-membro (RITZ et al., 2012) são fatores que influenciam positivamente nos comportamentos de apoio à mudança organizacional.

Outro achado da pesquisa está relacionado à variável de perfil dos respondentes. Os resultados indicaram que indivíduos mais jovens, com faixa etária entre 18 e 34 anos, possuem quase quatro vezes mais chances de expressar um alto apoio à mudança organizacional. Vale salientar que tais achados devem servir aos profissionais, especialmente os que atuam nas áreas de gestão de pessoas, para o desenvolvimento de estratégias que congreguem as diferentes faixas etárias para o propósito da mudança organizacional e não como justificativa para práticas discriminatórias.

Apesar da contribuição do estudo para o avanço da teoria, algumas considerações devem ser avaliadas em relação às seguintes limitações potenciais da pesquisa. A primeira limitação diz respeito à validade externa dos resultados, afinal as descobertas são baseadas em uma amostra de funcionários de uma única organização do setor público brasileiro e em apenas uma mudança organizacional. Neste sentido, o órgão estudado pode possuir características específicas que não são necessariamente compartilhadas por outras instituições governamentais. Como consequência, os resultados podem não se aplicar a diferentes tipos de mudança organizacional ou em diferentes configurações organizacionais. Assim, não se pode reivindicar a representatividade para o serviço público em geral, sendo limitada a generalização

estatística.

Para van der Voet, Kuipers e Groeneveld (2016) essa limitação pode ser vista como uma deficiência em muitas pesquisas sobre gerenciamento de mudanças, já que muitas vezes é difícil reproduzir ou comparar os resultados devido às diferenças organizacionais, históricas e contextuais. Neste sentido, a replicação do estudo em diferentes organizações públicas e em diferentes países seria interessante para a ratificação dos resultados.

Uma segunda limitação está relacionada ao julgamento subjetivo dos entrevistados. O questionário deste estudo adotou escalas previamente validadas em estudos conduzidos dentro da realidade brasileira. No entanto, baseiam-se exclusivamente no autorrelato, o que pode levantar preocupações sobre o viés do método comum. Por outro lado, todas as escalas continham vários itens e alta confiabilidade de acordo com a série de testes realizados. Além disso, as medidas de autorrelato para o estudo em questão podem ser o método de medição mais válido, considerando que as variáveis avaliadas consideram a percepção dos respondentes em relação ao suporte organizacional e sobre a qualidade do seu relacionamento com sua chefia imediata.

Futuros estudos poderiam adotar um desenho longitudinal para minimizar o efeito do viés do método comum, além de poderem completar o levantamento estatístico com uma investigação qualitativa para melhor compreender os efeitos das variáveis pesquisadas nos comportamentos de apoio à mudança organizacional.

Por fim, assim como qualquer outra pesquisa, esta é limitada em relação a quantidade de variáveis independentes que foram estudadas para a explicação dos comportamentos de resposta à mudança organizacional. Neste sentido, faz-se importante o avanço e consideração de outras variáveis, tais como comprometimento, desempenho e satisfação no trabalho, que possam não apenas influenciar os comportamentos de resposta à mudança, como, também, na percepção de suporte organizacional e na qualidade da relação líder-membro.

REFERÊNCIAS

- AGHO, A. O.; MUELLER, C. W.; PRICE, J. L. Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model, **Human Relations**, v.46, n.8, p.1007-1027, 1993.
- AHMAD, A. B.; LIU, B.; BUTT, A. S. Scale development and construct validation of change recipient proactivity, **Personnel Review**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0091>.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p.1-18, 1990.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. **The Change Leader's Road Map: How to Navigate Your Organization's Transformation**, San Francisco: Pfeiffer, 2010.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/t03624-000>.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v.78, p.133-141, 2000.
- BLAU, P.M. **Exchange and Power in Social Life**, 1ª ed. Routledge, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
- BORDIA, P. *et al.* Uncertainty during Organizational Change: Is It All about Control? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.13, n.3, p.345-365, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000128>.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020. p. 21.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Portaria nº 395, de 4 de dezembro de 2020**. Institui o Programa de Gestão no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 07 dez. 2020. p. 58.
- CABLE, D. M.; DERUE, D. S. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. **Journal of Applied Psychology**, v.87, p.875-884, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>.
- CHEN, Z. *et al.* Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? **Journal of Social Psychology**, v.149, p.119-124, 2009.

- CHIH, W.-H. W.; YANG, F.-H.; CHANG, C.-K. The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. **Public Personnel Management**, v.41 n.4, p.597-618, 2012.
- CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. **Human Resource Management**, v.50, n.4, p.479-500, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.
- COHEN, S.; KAMARCK, T.; MERMELSTEIN, R. A Global Measure of Perceived Stress. **Journal of Health and Social Behavior**, v.24, n.4, p.385-396, 1983. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2136404>.
- CONWAY, J. M.; LANCE, C. E. What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. **Journal of Business and Psychology**, v.25, p.325-334, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>.
- CÔRTEZ, M. G.; SOUZA, M. G. S.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. **Psico-USF**, v.24, n.3, p.569-581, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v.31, n.6, p.874-900, 2005.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.13, p.46-78, 1975. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7).
- DESPHANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. **Journal of Marketing Research**, v.19, n.1, p.14-31, 1982.
- DULL, M. Results-Model Reform Leadership: Questions of Credible Commitment. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.19, n.2, p.255-284, 2009.
- DUNFORD, R. *et al.* Coexistence of 'Old' and 'New' Organizational Practices: Transitory Phenomenon or Enduring Feature? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 45, p.24-43, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1038411107073597>.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.500-507, 1986.
- FARRELL, M. A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. **Australian Journal of Management**, v.25, n.2, p.201-222, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/031289620002500205>.
- FATTORE, G.; IACOVONE, D.; STECCOLINI, I. 'Managing successful change in the public sector': a view from the consultants' world. **Public Management Review**, v.20, n.4, p.587-606, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340504>.
- FERNANDEZ, S.; PITTS, D. W. Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? **The American Review of Public Administration**, v.37, n.3,

p.324–341, 2007.

FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. G. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. **Public Administration Review**, v.66, n.2, p.168-176, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Porto Alegre, Artmed, 2009.

FLEURY, L. F. O. *et al.* Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Psicologia em Pesquisa**, v.11, n.1, p.1-10, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.24879/201700110010033>.

FORMIGA, N.; FLEURY, L. F. O.; SOUZA, M. A. Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v.5, n.2, p.60-76, 2014.

GIAUQUE, D. Attitudes toward organizational change among public middle managers. **Public Personnel Management**, v.44, n.1, p.70-98, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026014556512>.

GIAUQUE, D. *et al.* Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. **International Review of Administrative Sciences**, v.77, p.227-253, 2011.

GOMES, R. C.; OSBORNE, S. P.; GUARNIERI, P. Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review. **Revista de Administração Pública**, v.54, n.3, p.448-467, 2020.

GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. **Research in Organizational Behavior**, v.9, p.175-208, 1987.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. **The Leadership Quarterly**, v.6, n.2, p.219-247, 1995.

HASSAN, H. A. *et al.* Public Service Motivation and Employee Change-Supportive Intention: Utilizing the Theory of Planned Behavior. **Public Personnel Management**, v.50, n.2, p.283-304, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026020934515>.

HIGGS, M.; ROWLAND, D. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. **Journal of Change Management**, v.5, n.2, p.121-151, 2005.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three Component Model. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.3, p.474-487, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>.

HOMANS, G. C. **Social behavior: Its elementary forms**. Harcourt Brace Jovanovich, 1974.

HOMBERG, F.; VOGEL, R.; WEIHERL, J. Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. **Public Administration**,

v.97, n.1, p.28-47, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12354>.

JALONEN, H. The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Research**, v.4, n.1, p.1-47, 2012.

JAWORSKI, J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v.57, n.3, p.53–70, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251854>.

JIMMIESON, N. L.; PEACH, M.; WHITE, K. M. Utilizing the Theory of Planned Behavior to Inform Change Management: An Investigation of Employee Intentions to Support Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, p.237-262, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0021886307312773>.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.1, p.80–92, 2001.

KALIDASS A.; BAHRON, A. The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. **International Journal of Business Administration**, v.6, n.5, p.82-89, 2015.

KELMAN, S. **Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government**. Washington, Brookings Institution Press, 2005.

KICKERT, W. J. M. Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments. **American Review of Public Administration**, v.44, n.6, p.693-717, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074013483871>.

KIM, S. *et al.* Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.23, n.1, p.79-102, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.

KITCHENHAM, B *et al.* Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. **Information and Software Technology**, v.51, n.1, p.7-15, 2009. Disponível de: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>.

KOTTER, J. **Leading change**. Boston, Harvard Business School Press, 1996.

KROLL, A.; PASHA, O. Managing change and mitigating reform cynicism. **Public Money and Management**, v.41, n.5, p.395–403, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1683982>.

KUIPERS, B. S. *et al.* The Management of Change In Public Organizations: A Literature Review. **Public Administration**, v.92, n. 1, p.1-20, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/padm.2014.92.issue-1>.

LAWLER, E. J.; THYE, S. R. Bringing emotions into social exchange theory. **Annual review**

of sociology, v.25, n.1, p.217-244, 1999.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York, Harper and Row, 1951.

LIDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. **Journal of Management**, v.24, n.1, p.43-72, 1998.

LIDEN, R. C.; SPARROWE, R. T.; WAYNE, S. J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. **Research in personnel and human resources management**, v.15, p.47-119, 1997.

LINES, R. *et al.* The Production of Trust during Organizational Change. **Journal of Change Management**, v.5, n.2, p.221-245, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500143555>.

LUTZ ALLEN, S.; SMITH, J.E.; DA SILVA, N. Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members. **Nonprofit Management and Leadership**, v.24, p.23-42, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/nml.21078>.

MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking charge at work: Extrarole effort. **Academy of Management Journal**, v.42, p.403-419, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/257011>.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, v.67, p.40-53, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>.

NERY, V. F.; NEIVA, E. R.; FRANCO, K. S. Estrutura Fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. **Avaliação Psicológica**, v.17, n.1, p.79-91, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1701.09.13327>.

O'FLYNN, J. Public Sector Reform: The Puzzle We Can Never Solve? **Australian Journal of Public Administration**, v.74, n.1, p.19-22, 2015.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.29-51, 1999.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v.105, n.3, p.2109-2135, 2015.

PALMER, I.; DUNFORD, R. The Diffusion of Managerial Innovations: A Comparison of Australian Public and Private Sector Take-Up Rates of New Organizational Practices. **International Public Management Journal**, v.4, p.49-64; 2001. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00039-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00039-3).

PARKER, S. K.; COLLINS, C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple

proactive behaviors. **Journal of Management**, v.36, n.3, p.633-662, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.

PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.6, p.5-22, 1996.

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.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v.88, p.879-903, 2003.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Leadership Quarterly**, v.1, n.2, p.107-142, 1990. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).

RAFFERTY, A.E.; JIMMIESON N. L.; ARMENAKIS A. A. Change Readiness: A Multilevel Review. **Journal of Management**, v.39, n.1, p.110-135, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>.

RAINEY, H. G. **Understanding and Managing Public Organizations**, 4^a ed. San Francisco, Jossey-Bass, 2009.

REHMAN, N. *et al.* The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. **Frontiers in Psychology**, v.12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>.

REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; AUSTIN, J. T. Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. **The Academy of Management Executive**, v.11, n.1, p.48-59, 1997. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4165371>.

RITZ, A. *et al.* Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector. **International Public Management Journal**, v.15, n.2, p.160-185, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702588>.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.5, p.825-836, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.

ROCKSTUHL, T. *et al.* Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. **Journal of Applied Psychology**, v.97, n.6, p.1097-1130, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre. Artmed, 2008. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536314945/>.

SPREITZER, G. M. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **The Academy of Management Journal**, v.39, n.2, p.483-504, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/256789>.

TEO, S. T. T. *et al.* Person–Organization Fit and Public Service Motivation in the Context of Change. **Public Management Review**, v.18, n.5, p.740-762, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045016>.

THIBAUT, J.W.; KELLEY, H.H. **The Social Psychology of Groups**. 1ª ed. Routledge, 1959. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315135007>.

VAKOLA, M.; NIKOLAOU, I. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? **Employee Relations**, v.27, n.2, p.160-174, 2005.

VAN DER VOET, J. Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. **The American Review of Public Administration**, v.46, n.6, p.660-682, 2016. Disponível de: <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>.

VAN DER VOET, J.; KUIPERS, B. S.; GROENEVELD, S. Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. **Public Management Review**, v.18, n.6, p.842-865, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.

VAN DER VOET, J.; STEIJN, B.; KUIPERS, B. S. What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. **Public Management Review**, v.19, n.4, p.443-462, 2017.

VOLBERDA, H. W.; VAN BRUGGEN, G. H. **Environmental Turbulence: A Look into Its Dimensionality**. ERIM (Electronic) Books and Chapters, 1997.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.1, p.132-42, 2000.

WARR, P.; COOK, J.; WALL, T. Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. **Journal of Occupational Psychology**, v.52, p.129-148, 1979. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/joop.1979.52.issue-2>.

WILLIAMS, L.J.; ANDERSON, S.E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v.17, p.601-617, 1991.

WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v.72, p.206-215, 2012. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41433294>.

WRIGHT, B. E.; CHRISTENSEN, R. K.; ISETT, K. R. Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. **Public Administration**

Review, v.73, n.5, p.738-747, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12078>.

YOUSEF, D. A. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. **Personnel View**, v.29, p.567-592, 2000.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**, 6^a ed. Upper Saddle River, Pearson/Prentice Hall, 2006.

APÊNDICE – Questionário

Termo de Consentimento

Prezado(a),

Sou Cristina Pinheiro Castilho Portela, formada em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (UnB) e com especialização em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). No Cade atuo como Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas, além de ser servidora pública pertencente ao quadro da Anatel. Na qualidade de aluna do Programa de Mestrado de Políticas Públicas e Governo da Escola de Políticas Públicas e Governo da FGV, convido o(a) senhor(a) para colaborar com a presente pesquisa que estou desenvolvendo sob a orientação do Prof. Ricardo Corrêa Gomes. O objetivo do presente estudo é entender em que medida a qualidade da relação líder-membro e a percepção de suporte organizacional influenciam respostas comportamentais favoráveis à mudança organizacional.

A pesquisa será inteiramente *online*, por meio de questionário eletrônico, e leva em média 8min para ser respondida. O referido questionário é dividido em quatro partes: a primeira visa identificar o perfil social e profissional do respondente, a segunda aborda a percepção sobre o relacionamento com a chefia, a terceira versa sobre a percepção de suporte organizacional; e, por fim, a quarta parte é formada por perguntas sobre comportamentos frente à mudança organizacional. Todas as escalas utilizadas no presente questionário são derivadas de estudos internacionais e validadas nacionalmente.

Importa ressaltar que não existem respostas certas ou erradas, sendo fundamental para compreensão do objeto estudado que sejam assinaladas alternativas que efetivamente expressem as perspectivas do participante. Quanto mais autênticas as respostas, melhor será a qualidade da pesquisa. Ressaltamos que a fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados e suas respostas são confidenciais e anônimas, sendo usadas apenas em análises estatísticas agregadas.

Sua participação é voluntária, podendo, a qualquer momento, desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Ainda, não foram vislumbrados riscos, benefícios ou gastos decorrentes da sua participação nesta pesquisa.

Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, além de obter acesso aos seus dados, a qualquer momento por meio dos contatos indicados abaixo. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH/FGV)¹.

Sua participação será de suma importância para o sucesso deste estudo e poderá contribuir para o avanço do conhecimento na Administração Pública. Conto com sua participação!

Respeitosamente,

Cristina Pinheiro Castilho Portela

Aluna do Curso de Mestrado de Políticas Públicas Governo – EPPG – FGV

E-mail: crispc20@yahoo.com.br

¹ Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1611, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

1. Declaro que:

() Aceito participar da pesquisa. Li e entendi os objetivos, os riscos e os benefícios da minha participação e estou de acordo com este Termo de Consentimento.

() Não aceito participar da pesquisa.

Pesquisa sobre a qualidade da relação líder-membro e a percepção de suporte organizacional como influenciadores do processo de mudança organizacional

Bloco I - Dados demográficos

2. Qual é o seu sexo?
- Feminino
 - Masculino
 - Outro
3. Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?
- Casado(a)/Em uma união estável
 - Solteiro(a)
 - Divorciado(a)/ Separado(a)
 - Viúvo(a)
4. Qual é a sua idade?
- Entre 18 e 24 anos
 - Entre 25 e 34 anos
 - Entre 35 e 44 anos
 - Entre 45 e 54 anos
 - Entre 55 e 64 anos
 - Entre 65 e 74 anos
 - 75 anos ou mais
5. Qual é a sua educação concluída mais elevada?
- Ensino primário e/ou secundário
 - Mestrado ou equivalente
 - Ensino superior
 - Doutorado, pós-doutorado ou equivalente
 - Especialização, MBA ou similar
 - Nenhuma das anteriores
6. Qual o seu tempo de serviço na Administração Pública?
- Menos de 1 ano completo
 - Entre 1 e 5 anos
 - Entre 6 e 10 anos
 - Entre 11 e 15 anos
 - Mais de 15 anos completos
7. Qual o seu tempo de atuação no Cade?
- Menos de 1 ano completo
 - Entre 1 e 5 anos
 - Entre 6 e 10 anos
 - Entre 11 e 15 anos
 - Mais de 15 anos completos
8. Há quanto tempo você e sua atual chefia imediata trabalham juntos? (em meses)
- _____
9. Qual é o sexo da sua chefia imediata?
- Feminino
 - Masculino
 - Outro

10. Qual a sua unidade organizacional?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Presidência | <input type="radio"/> Procuradoria Federal |
| <input type="radio"/> Tribunal Administrativo | <input type="radio"/> Especializada junto ao |
| <input type="radio"/> Superintendência-Geral | <input type="radio"/> Cade |
| <input type="radio"/> Departamento de Estudos Econômicos | <input type="radio"/> Diretoria de Administração e Planejamento |

Bloco II – Percepção do relacionamento com a sua chefia imediata

Todas as sentenças abaixo dizem respeito ao seu relacionamento com a sua chefia imediata. Analise cada uma delas e indique o seu grau de concordância ou de discordância, usando a escala abaixo:

- | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1 - Discordo totalmente | 4 - Nem concordo nem | 5 - Concordo um pouco |
| 2 - Discordo muito | discordo | 6 - Concordo muito |
| 3 - Discordo um pouco | | 7 - Concordo totalmente |

11. Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu respeito o conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.	1	2	3	4	5	6	7
19. Meu chefe me defenderia se eu fosse “atacado(a)” no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco III – Percepção de suporte organizacional

As sentenças apresentadas a seguir dizem respeito ao seu contexto de trabalho. Analise cada uma delas e indique o seu grau de concordância ou de discordância, usando a escala abaixo:

- | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1 - Discordo totalmente | 4 - Nem concordo nem | 5 - Concordo um pouco |
| 2 - Discordo muito | discordo | 6 - Concordo muito |
| 3 - Discordo um pouco | | 7 - Concordo totalmente |

20. Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.	1	2	3	4	5	6	7
21. Esta organização não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	1	2	3	4	5	6	7
22. É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.	1	2	3	4	5	6	7
23. Esta organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
24. Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

25. Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	1	2	3	4	5	6	7
26. Esta organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27. Esta organização preocupa-se mais com os seus ganhos do que comigo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Esta organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	1	2	3	4	5	6	7

Bloco IV - Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

Para responder as sentenças abaixo pense na mudança organizacional trazida pela adoção do Programa de Gestão do Cade (PG.Cade). Em seguida, indique o seu grau de concordância ou de discordância, usando a escala abaixo:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo muito

3 - Discordo um pouco

4 - Nem concordo nem

discordo

5 - Concordo um pouco

6 - Concordo muito

7 - Concordo totalmente

29. Eu ajo de acordo com as novas diretrizes.	1	2	3	4	5	6	7
30. Eu critico os responsáveis que trabalham com o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
31. Eu declaro que sou a favor das mudanças ocorridas.	1	2	3	4	5	6	7
32. Eu boicoto o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu busco informações sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
34. Eu adio as ações do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
35. Eu me comporto de maneira favorável à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
36. Eu ridicularizo os responsáveis pela mudança.	1	2	3	4	5	6	7
37. Eu escondo informações relevantes para o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
38. Eu participo ativamente do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
39. Eu não percebo que a mudança esteja acontecendo.	1	2	3	4	5	6	7
40. Eu adoto os novos comportamentos necessários à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
41. Eu apresento críticas negativas à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
42. Eu realizo ações que facilitam o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
43. Eu desobedeço às novas regras implantadas pela mudança.	1	2	3	4	5	6	7
44. Eu defendo a mudança para os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
45. Eu finjo que concordo com o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
46. Eu participo das decisões da organização sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
47. Eu faço piadas sobre o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7

