

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**KÁTHIA APARECIDA PEREIRA OZÓRIO**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO**  
**TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO**  
**PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPOS DE COVID-19**

**Belo Horizonte**

**2021**

**KÁTHIA APARECIDA PEREIRA OZÓRIO**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPOS DE COVID-19**

Pesquisa apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Professor Orientador: Dr. Daniel Jardim Pardini.

Professora coorientadora: Dr<sup>a</sup>: Márcia Crespo Ferreira.

Belo Horizonte

2021

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O99m Ozório, Káthia Aparecida Pereira, 1983-  
Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em uma instituição pública de ensino em tempos de Covid-19 / Káthia Aparecida Pereira Ozório . - Belo Horizonte, 2021.

116 f. : il.

Orientador: Daniel Jardim Pardini

Coorientadora: Márcia Crespo Ferreira

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2021.

1. Satisfação no trabalho. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Covid-19. I. Título. II. Pardini, Daniel Jardim. III. Ferreira, Márcia Crespo. IV. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação intitulada "**Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo em uma instituição pública de ensino em tempos de Covid 19**" de autoria de Kathia Aparecida Pereira Ozório, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Profa. Dra. Marcia Crespo Ferreira-Universidade FUMEC  
(Coorientadora)

---

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Prof. Dr. Neimar Freitas Duarte – IFMG  
(Examinador Externo)

---

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da  
Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 06 de abril de 2021.

*Daniel Jardim Pardini*  
*Luiz Cláudio de Lima*

*Profa. Dra. Marcia Crespo Ferreira*  
*Neimar de Freitas Duarte*

*Dedico este trabalho aos meus pais, Rita e Clovton.*

## **Agradecimentos**

Nada é possível se caminhamos sozinhos.

Agradeço a Deus! Sei que tudo é sempre encaminhado por Ele, a quem sempre recorri nos momentos mais difíceis.

À minha mãe e ao meu pai, que sempre me mostraram a importância da educação e nunca mediram esforços para me deixarem essa rica herança.

Aos meus irmãos Cyntia e Cloviton, obrigada pela parceria. Aos meus sobrinhos, pela alegria nos meus dias.

Ao meu orientador pelos ensinamentos.

Ao IFMG, pelo apoio e investimento na capacitação de seus servidores.

À turma do “Mestrado do IFMG” agradeço o companheirismo.

Aos meus amigos de vida: Dani, Eliane, Rodrigo e Solange.

Muito obrigada!

*Quanto mais aumenta o nosso conhecimento,  
mais evidente fica a nossa ignorância.*

*John F. Kennedy*

## Resumo

Este estudo tem como objetivo avaliar a influência do contexto de mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores de uma instituição pública de ensino. Para tanto, foi realizado um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, que foi aplicado de forma online para docentes e técnicos administrativos em educação (TAE) do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Para atingir o objetivo proposto, foram escolhidos dois modelos para mensuração dos construtos: a Escala de Contexto de Mudança Organizacional e Escala de Satisfação no Trabalho, que são, respectivamente, das autoras Nery (2012) e Siqueira (2008), além de questões demográficas. A pesquisa foi descritiva e quantitativa, com estatística multivariada. Para isso, foi utilizado o aplicativo SMARTPLS, recomendado na literatura para esse tipo de pesquisa. Os resultados demonstraram que o contexto das mudanças organizacionais ocorridas influenciou positivamente a satisfação com os colegas, a chefia e a natureza do trabalho, com destaque para a satisfação com a chefia. A análise dos dados também permitiu constatar que o componente “risco e impacto das mudanças” influenciou negativamente o contexto de mudanças. Já o componente “planejamento, preparo e experiências anteriores” à mudança influenciou positivamente o contexto de mudança. Sugere-se que essa pesquisa seja reaplicada em outras situações de mudança organizacional. Sugere-se, ainda, que em pesquisas futuras sejam realizadas entrevistas, para que os servidores possam expressar suas opiniões e sentimentos em relação às mudanças e a gestão destas interferindo na satisfação no trabalho. Sugere-se, ainda, para efeitos de confirmação, que esta pesquisa seja aplicada em cada campus da instituição e em outras instituições públicas de ensino.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Satisfação no trabalho. Pandemia Covid-19.



## **Abstract**

This study aims to assess the influence of the context of organizational changes that occurred due to the Covid-19 pandemic on job satisfaction of employees of a public educational institution. To this end, a case study was carried out. The data were collected through a structured questionnaire, which was applied online to teachers and administrative technicians in education (TAE) of the Federal Institute of Minas Gerais (IFMG). To achieve the proposed objective, two models were chosen to measure the constructs: the Organizational Change Context Scale and the Job Satisfaction Scale, which are, respectively, by the authors Nery (2012) and Siqueira (2008), in addition to demographic issues. The research was descriptive and quantitative, with multivariate statistics. For this, we used the SMARTPLS application, recommended in the literature for this type of research. The results showed that the context of the organizational changes that occurred positively influenced satisfaction with colleagues, the leadership and the nature of the work, with emphasis on satisfaction with the leadership. The analysis of the data also showed that the component “risk and impact of changes” negatively influenced the context of changes. The component “planning, preparation and previous experiences” to the change had a positive influence on the context of change. It is suggested that this research be reapplied in other situations of organizational change. It is also suggested that, in future research, interviews be carried out, so that the employees can express their opinions and feelings in relation to the changes and their management, interfering in job satisfaction. It is also suggested, for confirmation purposes, that this research be applied in each campus of the institution and in other public educational institutions.

**Keywords:** Organizational change. Job satisfaction, Covid-19 pandemic.

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo para verificação da relação entre os construtos.....	43
Figura 2: Modelo de caminhos.....	72
Figura 3: Relações com $R^2$ .....	88

## Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1- Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	20
Quadro 2: Resumo das pesquisas sobre Mudança Organizacional no Brasil, no período de 2018 a 2020 (plataforma <i>Spell</i> ) .....	23
Quadro 3: Síntese dos estudos sobre tipos de mudança organizacional.....	26
Quadro 4: Estrutura empírica da escala de contexto de mudança organizacional.....	30
Quadro 5: Resumo das pesquisas sobre Satisfação no Trabalho no Brasil, no período de 2018 a 2020 (plataforma <i>Spell</i> ) .....	36
Quadro 6: Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida com 15 itens.....	37
Quadro 7: Relações das hipóteses e autores.....	44
Tabela 1: Construtos e Legendas.....	60
Tabela 2: Análise descritiva das variáveis demográficas.....	64
Tabela 3: Distribuição de respondentes por campus.....	65
Tabela 4 Análise descritiva- Contexto de mudança Organizacional.....	66
Tabela 5: Análise descritiva- Satisfação no Trabalho.....	67
Tabela 6: Média das dimensões de satisfação no trabalho por gênero.....	68
Tabela 7: Média das dimensões de satisfação no trabalho por faixa etária.....	69
Tabela 8: Média das dimensões de satisfação no trabalho por cargo.....	70
Tabela 9: Média das dimensões de satisfação no trabalho por ocupação cargo de chefia(sim/não) .....	71
Tabela 10: Avaliação das Cargas Externas.....	74
Tabela 11: Confiabilidade simples e Confiabilidade composta.....	75
Tabela 12: Variância média extraída.....	75

Tabela 13: Cargas cruzadas.....	76
Tabela 14: Critério Fornell-Larcker.....	77
Tabela 15: Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	78
Tabela 16: Colinearidade Estatística (VIF) no modelo estrutural.....	79
Tabela 17: Coeficientes de caminho entre os construtos e respectivos níveis.....	80
Tabela 18: Coeficiente de determinação R <sup>2</sup> .....	87

## **Lista de abreviações e siglas**

ANPAD- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

AVE- Variância média extraída

CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

HTMT- *Heterotrait- Monotrait Ratio*

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

MPQ- Mínimos quadrados parciais

OMS – Organização Mundial de saúde

PLS- *Partial Least Squares*

SEM- Modelagem de Equações Estruturais

Spell – Scientific Periodicals Electronic Library

TAE- Técnicos administrativos em educação

VIF- Fator de inflação da variância

## Sumário

1 Introdução .....	14
1.1 Objetivo Geral.....	16
1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa .....	16
2. Fundamentação Teórica .....	20
2.1 Mudança Organizacional.....	18
2.1.1 Tipos de Mudança Organizacional.....	25
2.1.2 Mudança Organizacional no Serviço Público .....	28
2.1.3 Contexto de Mudança Organizacional .....	30
2.2 Satisfação no Trabalho .....	33
2.2.1 Dimensões da Satisfação no Trabalho .....	38
2.2.2 Satisfação no Trabalho no Serviço Público.....	39
2.3 Relação entre Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho .....	41
3 Metodologia .....	47
3.1 Tipo de Pesquisa .....	47
3.1.1 Quanto aos fins.....	47
3.2 População e Amostra.....	48
3.3 Técnica de Coleta de Dados .....	48
3.4 Técnica de Análise de Dados .....	49
3.4.1 Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração .....	52
3.4.2 Coleta dos dados .....	53
3.4.3 A estimação do modelo de caminhos através por meio do Smart PLS .....	53
3.4.4 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo .....	53
3.4.5 Confiança na consistência interna .....	54
3.4.6 Validade convergente.....	54
3.4.7 Validade discriminante.....	55
3.4.8 Avaliação do modelo estrutural.....	55
3.4.9 Avaliação da colinearidade no modelo estrutural .....	56
3.4.10 Avaliação da significância e relevância das relações no modelo estrutural ou dos coeficientes de caminho entre os construtos .....	56

3.4.11 Avaliação do nível dos valores dos R2 (Coeficientes de Determinação).....	57
4 A Organização e o Contexto das Mudanças ocasionadas com a Pandemia de Covid-19 .....	58
5 Impactos da Pandemia de Covid-19 na Satisfação no Trabalho no IFMG .....	61
5.1 Descrição dos dados sociodemográficos .....	61
5.2 Descrição da amostra .....	66
5.2.1 Dados ausentes e estimativas padrão.....	66
5.3 Especificação do Modelo Estrutural e dos Modelos de Mensuração .....	72
5.4 A Estimação do Modelo de Caminhos por meio do PLS.....	73
5.5 Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexivo .....	74
5.5.1 Cargas externas .....	74
5.5.2 Confiabilidade simples e Confiabilidade composta .....	75
5.5.3 Variância média extraída.....	76
5.5.4 Validade discriminante.....	76
5.5.4.1 Cargas cruzadas.....	77
5.5.4.2 Critério Fornell-Larcker .....	78
5.5.5 Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....	78
5.6 Modelo Estrutural.....	79
5.6.1 Avaliação do nível de colinearidade .....	79
5.6.2 Avaliação do teste das hipóteses do modelo estrutural .....	80
5.7 Coeficiente de determinação R <sup>2</sup> .....	88
6 Considerações Finais.....	90
Referências.....	92
Apêndice I .....	110
Apêndice II.....	112

## **1 Introdução**

Com o advento da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da automação das atividades surgem consequências para o mundo do trabalho e para o trabalhador. Esse contexto tem levado as organizações a procurarem possibilidades para melhorarem seus desempenhos e se tornarem mais competitivas. Segundo Silva e Barros (2018), a melhoria do desempenho das organizações está relacionada ao comportamento dos trabalhadores, o qual é influenciado pela satisfação no trabalho.

As transformações que se processam no mundo do trabalho também geram impactos nos aparelhos do Estado, lançando desafios aos órgãos públicos, no que tange às suas estruturas, finalidades e funcionamento (Ferreira et al., 2009). No caso da presente pesquisa, que analisa uma instituição pública de ensino, este cenário de mudanças no trabalho também não é diferente. Tais transformações interferem no cotidiano do servidor público, influenciando seu comportamento dentro das organizações.

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou situação de pandemia a infecção pelo novo coronavírus, o Sars-Cov-2, iniciando um período histórico. As orientações para contenção da pandemia, e minimização de seus efeitos, são de distanciamento ou isolamento social, fechamento de fronteiras, interrupção de serviços não considerados essenciais, bem como diminuição e até a interrupção de serviços de transporte, reduzindo a mobilidade das pessoas. Vários setores da vida passaram a ter comportamentos processados por meio da tecnologia digital, incluindo família, amizade, comunidade, religião e notadamente, o trabalho (Rodrigues, et al. 2020).

As súbitas transformações ocorridas demandaram mudanças nas organizações, não apenas com o intuito de atender às exigências ergonômicas e de espaço físico. Tais modificações envolvem, principalmente, as necessidades técnicas, como comunicação eficaz, capacidade



estratégica e coordenação do trabalho coletivo, que, nos serviços considerados não essenciais, passou a ser virtual. A nova realidade é um desafio para as organizações, pois o contexto organizacional é formado, além dos espaços físicos, pelos relacionamentos sociais nele inseridos (Porto, Puente-Palacios, & Neiva 2020).

O processamento da mudança é algo complexo quando se refere a comportamento organizacional. As pessoas envolvidas nesse processo têm várias percepções sobre a mudança, o que influi exatamente em seu resultado (Policarpo, Borges & Almada, 2018). Para Oreg et al (2011), um dos efeitos mais apontados sobre mudança organizacional é a satisfação no trabalho. A mudança influencia a satisfação no trabalho, pois a pessoa considera como tal mudança irá impactar as peculiaridades do seu trabalho (Lines, 2005). Ainda, segundo Borges e Marques (2011) a satisfação no trabalho é um aspecto que deve ser observado em um processo de mudança organizacional, pois está relacionada diretamente aos resultados da organização.

As teorias que tratam da satisfação no trabalho passaram a ir além da afirmação de que o trabalhador reage a fatores externos e que a satisfação está exclusivamente relacionada ao salário. Elas evoluíram e agora tratam de questões mais subjetivas (Martinez & Paraguay, 2003). Tais questões podem ser advindas de um processo de mudança, como é o caso das transformações geradas como consequência da pandemia de Covid-19.

Para Silva e Vergara (2003), quando ocorre a mudança na organização, é provável que ocorra, também, mudança nas relações. Para os autores, essa mudança pode se dar entre os indivíduos e a organização, entre os pares, entre a organização e a sociedade, entre o indivíduo e a sociedade, e, até mesmo, entre o indivíduo e ele mesmo. Dessa maneira, as alterações que ocorrem nas relações interpessoais podem levar a um impacto na satisfação no trabalho.

Diante do contexto apresentado, o estudo objetiva responder à seguinte pergunta: **Qual a influência do contexto das mudanças organizacionais ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)?**

### **1.1 Objetivo Geral**

Avaliar a influência do contexto das mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores do IFMG.

### **1.2 Objetivos Específicos**

1. Descrever o contexto da pandemia de Covid-19 na ambiência das atividades do IFMG;
2. Analisar o contexto das mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 no IFMG;
3. Analisar a percepção de satisfação no trabalho dos servidores do IFMG, frente ao contexto das mudanças organizacionais ocasionadas pela pandemia de Covid-19 no IFMG.

### **1.3 Justificativa**

A doença causada pelo Sars-Cov-2, denominada COVID-19, pode ser assintomática, causar síndromes respiratórias graves e até o óbito. Foi identificada inicialmente na cidade chinesa de Wuhan, porém, se espalhou rapidamente pelos cinco continentes, por isso o termo pandemia. Consequência da crise epidemiológica, deflagrou-se também uma crise econômica que depende de medidas emergenciais de políticas econômicas para ser enfrentada (Mello, et al, 2020).

Desde o início, as medidas que se mostraram eficazes na prevenção da transmissão do vírus foram o distanciamento social, a restrição da mobilidade urbana e a conscientização para as medidas de proteção individual (Cheng et al, 2020). A necessidade de tais medidas fez com que países decretassem suspensão de várias atividades econômicas e sociais, inclusive a paralisação das atividades escolares presenciais (Zhang, et al, 2020).

A acelerada proliferação do vírus em todos os continentes gerou um redirecionamento da vida social. As cidades pensadas para a produção de riqueza ficaram ameaçadas. As relações sociais presentes em praças, shoppings, teatros, avenidas, fábricas, prédios, escolas, entre outros conjuntos arquitetônicos, passaram a ter uma nova forma de convivência (Medeiros, 2020).

Escolas e universidades de um grande número de países suspenderam seus calendários acadêmicos ou transferiram para o ambiente virtual suas atividades. A Universidade de Cambridge confirmou que todas as aulas presenciais seriam transferidas para o modo online durante o próximo ano acadêmico. A instituição afirma ser provável que o distanciamento social continue a ser necessário e que as palestras continuariam virtualmente até o verão de 2021, embora seja possível que grupos menores de ensino ocorram pessoalmente, atendendo aos requisitos de distanciamento social (Independent, 2020).

Nesse contexto, docentes e demais funcionários passaram a realizar seus trabalhos de maneira remota. Essa modalidade de trabalho, que já vinha crescendo nos últimos anos, precisou ser adotada rapidamente e, em muitos casos, como os das escolas, sem o preparo necessário e recursos ideais para ser realizado com eficácia. Entre esses trabalhadores há os que absorveram bem essa maneira de trabalho, porém, há os que não se adequaram em sua integralidade, já que essa modalidade de trabalho remoto exige adequações nas residências, que passaram a ser também espaços de trabalho. Muitas vezes, o espaço doméstico e o de

trabalho não ficam bem definidos, e os limites entre trabalho e vida acabam se misturando (Rodrigues et al., 2020).

Em um cenário de mudança, a maneira como os indivíduos se comportam contempla possibilidades que transcorrem de modo contínuo, podendo ser reações positivas ou negativas (Almada & Policarpo, 2016; Marques, Borges & Reis, 2016). Assim, entender como o comportamento do trabalhador leva à percepção de satisfação no trabalho em um contexto de mudança organizacional tem sido um desafio para pesquisadores e administradores. Segundo Santos (2014), nos últimos anos os estudos de comportamento organizacional têm dado menos atenção ao tema mudança organizacional. Nesse sentido, esta pesquisa possui duas bases que a justificam.

Pela base acadêmica, este estudo justifica-se por sua intenção de investigar o impacto das mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho, visto que a busca de dados realizada apresenta poucos estudos que avaliam essa relação.

Os construtos “Pandemia de Covid-19”, “Contexto de Mudança Organizacional” e “Satisfação no Trabalho” foram estudados em várias pesquisas, tanto nacionais, quanto internacionais, isoladamente. Em pesquisa realizada no Portal de Periódicos criado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram encontrados 233 artigos ao realizar busca por “Pandemia de Covid-19”, 3.055 artigos em busca por “Satisfação no Trabalho” e 4.495 artigos em busca por “Contexto de Mudança Organizacional”. Ao realizar busca avançada com os construtos “Contexto de Mudança Organizacional” e “Satisfação no Trabalho” foram encontradas 7 pesquisas que incluíam os dois assuntos. Em relação às pesquisas que relacionassem “Pandemia de Covid-19” e “Contexto de Mudança Organizacional”, “Pandemia de Covid-19” e “Satisfação no

Trabalho”, não foram encontrados estudos. O resultado dessa busca aponta para a importância e o diferencial deste estudo, que é contribuir para a esfera acadêmica com uma pesquisa que estude a influência do contexto das mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho.

Pela ótica pragmática, a justificativa baseia-se na expectativa de que os resultados possam colaborar com o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, que tais políticas interfiram positivamente nas relações de trabalho que influenciam na satisfação no trabalho.

Espera-se compreender como a pandemia provocou mudanças e como essas mudanças afetaram a satisfação no trabalho. Espera-se também que este estudo possibilite o direcionamento dos gestores nas práticas de gerenciamento de pessoal favoráveis à melhoria do ambiente do trabalho e que proporcionem maior satisfação dos trabalhadores durante o exercício de suas atividades. Assim, pressupõe-se que funcionários mais satisfeitos sejam trabalhadores mais empenhados, saudáveis física e mentalmente, e contribuam para um melhor desenvolvimento das atividades institucionais.

Pretende-se com este estudo contribuir para a área da administração pública, ao analisar os efeitos da pandemia de Covid-19 nas organizações e as conseqüências na satisfação no trabalho no ambiente público. Os resultados dessa pesquisa podem colaborar para melhor adequação das ações de gestores nos processos de mudança.

## **2 Fundamentação Teórica**

Neste capítulo aborda-se o que a literatura apresenta sobre Mudança Organizacional e sobre Satisfação no Trabalho. São apresentados os principais conceitos de Mudança Organizacional, os Tipos de Mudança Organizacional, Mudança Organizacional no Serviço Público e o Contexto de Mudança Organizacional. Também são abordados os conceitos de Satisfação no Trabalho, Dimensões Estudadas e Satisfação no Trabalho no Serviço Público. Ao final do capítulo, são apresentadas as relações entre Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho encontradas na literatura, as quais serviram de base para a formulação das hipóteses e do modelo a ser estudado neste estudo.

### **2.1 Mudança Organizacional**

A organização é a administração de atividades diversas, com contribuições de cada pessoa, que visa executar operações programadas com o ambiente (Lawrence & Lorsch, 1972). Para esses autores, as organizações funcionam como sistemas abertos e que se deixam permear pelas influências dos ambientes interno e externo. Dessa maneira, mesmo tendo sua própria cultura, as organizações são influenciadas o tempo todo (Lawrence & Lorsch, 1973).

Para Schein (1982), as organizações são estruturas orgânicas que passam por adaptações com o objetivo de solucionar seus problemas, com foco na eficiência. Para o autor, as organizações precisam considerar a série de processos que se iniciam com uma alteração no ambiente interno ou externo e resultam num equilíbrio mais adequado para enfrentar a mudança como um ciclo adaptado.

Segundo Etzioni (1973), cada organização tem objetivos próprios, que são atingidos com a união de esforços de todo o grupo que a compõe. Para o autor, nas organizações existem um ou mais centros de poder, que monitoram esses esforços continuamente e mudam a estrutura

da organização para maximizar sua eficiência, caso seja necessário. Os objetivos da instituição podem se modificar por meio da vontade das pessoas ou por interferências externas (Etzioni, 1976).

O desenvolvimento organizacional acontece por meio de fases que estão relacionadas entre si: diagnóstico da situação real e desejada, planejamento de ação (processo de mudança em etapas), implementação, acompanhamento e avaliação. Esse processo leva em consideração questões formais da organização, estrutura e relações interpessoais (Lawrence & Lorsch, 1969). De acordo com Bennis, (1969), o desenvolvimento organizacional é uma estratégia que visa revelar uma mudança organizacional planejada, imposta pelas necessidades que a organização busca suprir e que dá ênfase no comportamento fundamentado na experiência. Assim, segundo Rondeau (1999), as alterações que ocorrem na maneira de se pensar a gestão levam às mudanças nas organizações. Isso ocorre porque surgem novos padrões e ferramentas de gestão, que fazem parte do processo de evolução nas correntes de pensamento em administração de empresas.

O termo mudança vem sendo bastante utilizado nos debates empresariais e acadêmicos. No ambiente organizacional, há vários conceitos diferentes (Santos, 2014). Para Silva, Araújo e Vaz (2009), a mudança organizacional é consequência de fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam diretamente o funcionamento das organizações. Entre as fontes externas têm-se eventos ambientais, como mercado e concorrência, questões políticas e governamentais e transformações em grandes grupos de empresas. Quanto aos fatores internos, as mudanças acontecem por uma questão de estratégia da administração para o alcance de novos objetivos ou estabelecimento de sistemas de planejamento e controle, além de situações relacionadas à interação dos integrantes da organização. A mudança pode ocorrer, ainda, por ações isoladas pela alta diretoria da instituição. O Quadro 1 apresenta conceitos de mudança organizacional

demonstrados por Bressan (2001), na qual se percebe uma heterogeneidade nos conceitos, mas há o foco no processo de gestão da implantação da mudança.

### **Quadro 1 - Definições teóricas sobre Mudança Organizacional**

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, próativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Adaptado de Bressan (2001).

Já para Bortolotti (2010), a mudança organizacional engloba processos e tecnologias que compõem uma perspectiva diferente da que o indivíduo está acostumado no formato tradicional de desenvolver seu trabalho, requerendo modificação no comportamento das pessoas. Na visão de Bergue (2010), a mudança organizacional é um processo complexo e dinâmico que pode se apresentar de diversas maneiras, tanto como esforços adaptativos, inovações na gerência e na estrutura quanto nas modificações mais radicais, que afetam o comportamento das pessoas envolvidas com o trabalho da organização. As mudanças podem ser tênues, mas existem as que são tão relevantes que podem ocasionar conturbação no ambiente em que ocorre.



Silva (2016) conceitua mudança organizacional como o processo de alteração pelo qual passa uma organização, quando esta migra de um estágio de maturação para outro, visando o desenvolvimento da organização. Para Resende (2020), esta mudança pode ser percebida como qualquer alteração que ocorra, planejada ou não, resultante de fatos internos ou externos, que busque o aprimoramento dos processos e desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de melhoria do desempenho da organização.

A mudança organizacional contempla três fases em seu processo: o descongelamento, a mudança em si e o recongelamento. Na fase de descongelamento têm-se as mudanças dos hábitos e é uma maneira de preparar as pessoas para as transformações. Na etapa da mudança em si, o indivíduo aprende os novos padrões de comportamento. Já na terceira fase, o recongelamento, o aprendizado adquirido se transforma no novo padrão de comportamento (Lewin, 1947). Schein (1996) diz que na fase do descongelamento as pessoas se interessam em aprender, ocorrendo rápida compreensão das ideias.

Beer (2010) ainda apresenta três tipos de funcionários que vivenciam a mudança nas organizações: a base, os resistentes às mudanças e os agentes de mudança. Segundo o autor, a base é composta pelas pessoas que reagem de maneiras diversas à mudança: os conservadores, os pragmáticos e os deflagradores. Os que se apresentam resistentes às mudanças são os que propositalmente tentarão atrasar ou arruinar as transformações. Os agentes de mudança são os que detectam a necessidade de transformação e mostram-na eficaz para o restante do grupo.

Em pesquisa realizada na plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*, considerando o período de 2018 a 2020, foram exibidos quatro artigos sobre Mudança Organizacional. A *Speel*, criada pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração (Anpad), é um repositório de artigos científicos que concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo.

Entre os estudos encontrados na busca *Spell*, Marques et al (2018) realizaram uma pesquisa na qual buscaram identificar quais variáveis individuais e organizacionais afetam a reação dos trabalhadores de resistir ou cooperar com a mudança organizacional. Os resultados da pesquisa, realizada com servidores do estado de Minas Gerais, indicaram que o nível de resistência à implantação da mudança é influenciado principalmente por variáveis individuais como a dificuldade em reconhecer o processo de mudança, a influência do grupo de trabalho e o grau de ameaça ao convívio social percebida pelo servidor. Concluiu-se, ainda, que os fatores organizacionais, como experiências prévias com mudanças mal sucedidas e a falta de consistência organizacional na implantação da mudança, exercem menor influência na decisão individual de resistir às mudanças organizacionais do que os fatores individuais.

Já Policarpo et al (2018) analisaram a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação do modelo de gestão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Os autores concluíram que o desempenho da liderança influencia positivamente a cooperação e aceitação individual à mudança, mas os estilos de liderança não influenciam nesse processo.

Em outro estudo, Vasconcelos et al (2019) elaboraram um artigo-dossiê que apresenta uma reflexão sobre a institucionalização de organizações resilientes. Para os autores, a mudança organizacional é a reinvenção de um novo sistema de regras e normas com o propósito de encorajar novas condutas e convívios, formas de negociação necessárias para lograr a colaboração dos indivíduos na organização e a execução de novas soluções tecnológicas.

Por último, Seefeld & Ceni (2020) realizaram um estudo com o objetivo de compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional, por meio de uma

metassíntese, a partir de pressupostos anteriormente formulados. A pesquisa foi uma contribuição para a teoria, partindo da ideia de que para uma mudança se tornar legítima e ser absorvida pelos membros organizacionais, são utilizadas narrativas como ferramenta de criação de sentido e de alinhamento para a manutenção e a legitimação do seu processo.

O Quadro 2 apresenta o resumo dessas pesquisas.

**Quadro 2 - Resumo das pesquisas sobre Mudança Organizacional no Brasil, no período de 2018 a 2020.**

Autores	Objetivos	Sugestões
Policarpo et al (2018)	Analisara a influência do comportamento do líder na intenção dos servidores de resistir, ou cooperar, com o processo de criação e estruturação de um modelo de gestão.	Pesquisas posteriores poderiam ainda investigar por que as variáveis individuais se sobrepuseram às variáveis organizacionais.
Marques et al (2018)	Identificaram quais variáveis individuais e organizacionais afetam a reação dos trabalhadores de resistir ou cooperar com a mudança organizacional.	Explorar as relações de poder como forme de ter um olhar de diferente ângulo para a questão da liderança em estudos futuros.
Vasconcelos et al (2019)	Apresentaram uma reflexão sobre a institucionalização de organizações resilientes, uma vez que a mudança organizacional é a reinvenção de um novo sistema de regras e normas com o propósito de encorajar novas condutas e convívios e formas de negociação necessárias.	Sem sugestões
Seefeld & Ceni (2020)	Compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional.	Sugere-se que na realização de trabalhos futuros os tipos de mudança sejam divididos para se averiguar similaridades e diferenças.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 2, é possível notar que a maioria dos estudos sobre mudança organizacional está focada nos atores envolvidos na mudança, seus papéis e suas atitudes frente à mudança. Há uma preocupação em analisar o comportamento do indivíduo que participa de um processo de mudança em uma organização.

### 2.1.1 Tipos de Mudança Organizacional

Judson (1969) considera mudança organizacional como qualquer alteração que tem início na administração em alguma circunstância específica, ou no universo laboral de determinado

indivíduo. Ainda, segundo o autor, tal mudança pode ser vista de várias maneiras e acontece em quatro tipos diferentes: mudança nos métodos de operação, mudança nos produtos, mudança no ambiente de trabalho e mudança na organização.

Bennis (1976) focaliza as causas e consequências da mudança organizacional no comportamento humano. A mudança planejada é uma estratégia que utiliza a tecnologia social com o intuito de resolver os problemas da sociedade. Ela envolve o emprego de conhecimentos sobre as questões humanas, visando escolhas racionais. Segundo o autor, existem rápidas mudanças tecnológicas, porém, não há uma transformação notável das organizações, devido a indivíduos que estão desatualizados em relação às novas tecnologias e forças de resistência à mudança.

De acordo com Pereira (1994), existem quatro tipos de mudanças: as mudanças naturais, as reativas, as evolutivas e as mudanças revolucionárias. Para a autora, as organizações nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem como outros sistemas sociais. São as mudanças naturais. As mudanças reativas são aquelas em que as organizações não podem mais resistir às circunstâncias e são obrigadas a se aprimorarem. As mudanças evolutivas são baseadas em estratégias educacionais e buscam o crescimento e desenvolvimento da organização, de maneira planejada e consciente. Por fim, as mudanças revolucionárias são transformações de grande impacto, ocorrem de maneira rápida e, geralmente, são acarretadas por algum evento externo expressivo.

Na concepção de Oliveira, Duarte e Montevechi (2002), a mudança organizacional é um processo profundo, que pode ser planejado ou acontecer espontaneamente. No processo de mudança estrutural das organizações que não é planejado, a organização procura solucionar problemas à medida que eles aparecem e a organização mantém seu curso. No entanto, a

mudança planejada ou estratégica visa alcançar um objetivo estabelecido, fazendo com que os membros da organização incorporem esse objetivo.

As mudanças que ocorrem nas organizações podem ser de primeira ordem, segunda ordem e contínuas. As de primeira ordem são as incrementais, evolucionárias. Elas alteram pequenos aspectos e buscam melhorias na situação presente, sem alteração na estrutura geral. As de segunda ordem, que são as estratégicas, transformacionais, revolucionárias, são mais radicais, buscando alterar fundamentos, estrutura essencial e paradigmas da organização (Tushman & Romanelli, 1985; Greiner, 1998; Pardo Del Val & Martinez Fuentes, 2003; Meyerson, 2011).

As mudanças de segunda ordem são descontínuas e muitas vezes forçadas pela alta administração, frente a inovações tecnológicas, disponibilidade de recursos críticos, ou transformações no ambiente. Sob essas condições, a mudança pode acontecer de maneira rápida e promover um sofrimento aos envolvidos nela. Já a mudança evolucionária ocorre de forma suave, incremental descentralizada e, com o tempo, produz efeito abrangente, constante e causa menos transtornos (Meyerson, 2011).

As mudanças também podem ser contínuas. De acordo com o modelo de equilíbrio pontual, períodos de mudanças incrementais podem ser intervalados por curtos períodos de mudança radical. Essas situações superam a inércia da organização, mas não há mudanças em sua estrutura, e limita a mudança nos estágios de equilíbrio. Assim as organizações se mantêm em inércia, bem como adaptáveis, já que passam por mudança incremental e de reorientação, fazendo com que ocorra uma mudança fundamental (Tushman & Romanelli, 1985; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999).

Bressan (2001) apresentou uma síntese dos estudos sobre tipos de mudança que está demonstrada no Quadro 3.

**Quadro 3 - Síntese dos estudos sobre Tipos de Mudança Organizacional**

Autores	Tipos de mudanças	
Silva (1999)	<b>Incremental/Organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional/Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	<b>1.a Ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2.a Ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	<b>Incremental/Contínua</b> Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	<b>1.a Ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	<b>2.a Ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Bressan (2001).

No contexto de mudanças impostas pela pandemia de Covid-19, torna-se relevante destacar como ocorre a mudança organizacional no serviço público. No próximo item, apresenta-se o que a literatura discorre sobre o tema.

### 2.1.2 Mudança Organizacional no Serviço Público

A administração pública compreende um agrupamento de organismos e repartições públicas, que tem como responsabilidade a execução dos serviços públicos e a satisfação das necessidades da população e do bem comum. É composta pelos agentes administrativos, agentes políticos e os agentes públicos. Os agentes administrativos são as pessoas investidas em funções permanentes no serviço público. Os agentes políticos são pessoas com mandato ou nomeação para ações temporárias de governo. Já os agentes públicos são as pessoas encarregadas do cumprimento de alguma função na administração pública, podendo ser temporário ou definitivo (Senado Federal, 2008).

Desde 1990, a administração pública passa por um processo de transformação, sendo influenciada pela Reforma do Estado e da Redemocratização do país (Costa, 2010). Na área da educação se destaca o reordenamento da educação profissional tecnológica, que se apresenta como um novo espaço no desenvolvimento científico e tecnológico nacional (Ministério da Educação, 2008).

Na administração pública, devido ao princípio da legalidade, é permitido aos gestores fazer somente o que a lei autoriza, diferentemente da empresa privada, onde o gestor pode fazer tudo que a lei não proíbe (Klering et al, 2011). É responsabilidade do gestor buscar satisfazer o interesse público, estando atento ao cumprimento das finalidades legalmente instituídas para isso (Gasparetto, 2011). Como é regida por normas fixadas em leis e decretos, a administração pública não consegue agir e responder rapidamente às pressões da sociedade, ficando sujeita a consensos políticos para efetuar modificações (Motta, 2013).

Para Azevedo (1995), em instituições públicas há a necessidade de equipar-se com atualizações tecnológicas, manter-se transparente e ser flexível, pois passam continuamente por pressões vindas da mídia, dos recebedores de seus serviços, das organizações sindicais e de classe, dos próprios funcionários, entre outros. Segundo Cornélio (1999), na administração pública, os dirigentes têm demandas impostas, sejam elas técnicas, de interesses, e ainda relacionadas a valores políticos, governamentais e ideológicos.

Rainey e Bozeman (2000) sustentam que a instituição de mudanças no setor público se depara com obstáculos ligados à legislação, contrato de trabalho, forma de escolha de gestores, instâncias decisórias e pouca preocupação com os processos de comunicação. Contudo, para Marconi (2003), as instituições públicas brasileiras vêm passando por mudanças gradativas, mesmo com certas limitações. O autor afirma que a gestão dos recursos, que sempre apresentou um comportamento reativo, vem se modernizando e os gestores compreenderam a

necessidade de se formar servidores mais capacitados. Corroborando essa afirmação, Bressan (2004) reitera que nos últimos anos ocorreram de forma acelerada modificações no trabalho e na estrutura das organizações. Para o autor, a estrutura rígida, verticalizada e hierarquizada vem dando espaço para o trabalho em equipe e os processos mais dependentes da tecnologia. Isso leva a uma grande celeridade nos processos de trabalho, inclusive nas organizações públicas.

De acordo com Garay (2015), quando se trata de gestão pública, é necessário que se tenha uma metodologia com a finalidade de desenvolver recursos de gerenciamento, em que é necessário planejar, antes de começar a gerenciar, pois não é apenas uma questão de gerir a coisa pública. Para Osborne e Gaebler (1994), por existir a necessidade de eficácia no uso dos recursos, a insatisfação do indivíduo com a qualidade dos serviços e a modernização tecnológica, há motivos para constantes mudanças no setor público, mesmo que de forma gradual.

### **2.1.3 Contexto de Mudança Organizacional**

O contexto de mudança organizacional não é relativo apenas às particularidades ambientais, envolve processos que delineiam as perspectivas dos integrantes da organização (Pettigrew, 1995). Tal contexto é considerado como um aspecto que interfere no entendimento do indivíduo em relação à mudança, sendo formado por condições externas e internas à organização (Nery, 2012).

O contexto externo envolve os elementos econômicos, sociais e políticos, e o contexto interno engloba a estrutura, a cultura organizacional e o contexto político no qual ocorre a mudança (Pettigrew; Woodman & Cameron, 2001). Segundo Self et al (2007), o contexto organizacional experimenta mudanças de acordo com demandas internas e externas, não sendo, assim, um fator estático. Para os autores, a maneira como ocorrem as mudanças



externas podem interferir no contexto interno, repercutindo nos processos de implementação das mudanças.

O contexto no qual ocorre a mudança interfere na percepção dos indivíduos sobre o processo. Quando o contexto apresenta mudanças excessivas ou intensas, pode trazer resultados indesejados, como ansiedade, incerteza e emoções negativas por parte dos funcionários (Devos et al, 2007).

Em 2012, Nery (2012) validou a Escala de Contexto de Mudança Organizacional. A confecção da escala levou em consideração os atributos das mudanças organizacionais até então descritos na literatura, como planejamento, preparação, risco e impacto das mudanças, incerteza psicológica, velocidade, frequência e histórico das mudanças.

Após a validação, a escala apresentou estrutura bifatorial. O “Planejamento, a preparação e experiências anteriores à mudança” representam um fator e referem-se às percepções dos funcionários sobre as programações que ocorrem antes da implementação da mudança. O outro fator é o “Risco e impacto das mudanças”, o qual diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre os elementos resultantes da implantação da mudança, que podem afetar tanto a organização, quanto o indivíduo (Nery & Neiva, 2015).

Em 2016, Nery desenvolveu outro estudo com o objetivo de revalidar esta escala, o qual demonstrou bons índices de validade e confiabilidade, porém foi feita uma adequação para sua utilização em outros estudos sobre mudança organizacional, utilizando 19 itens e escala de concordância de 11 pontos, sendo 0 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).

O Quadro 4 apresenta a estrutura empírica da escala de contexto de mudança organizacional.

**Quadro 4 - Estrutura empírica da Escala de Contexto de Mudança Organizacional**

Itens	Fator	
	Planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança	Risco e impacto das mudanças
1. A empresa oferece todas as condições para que os colaboradores se adaptem à mudança.	X	
2. A mudança interferirá de alguma forma nas atividades dos colaboradores.		X
3. A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da empresa.		X
4. A mudança gera desconforto para os colaboradores.		X
5. A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável).		X
6. A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança.		X
7. Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário.	X	
8. Nos últimos anos, a empresa passou por muitas mudanças.		X
9. Na mudança, a empresa investe em treinamentos.	X	
10. Esta empresa passou por várias experiências de mudanças mal sucedidas.	X	
11. Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas.	X	
12. Nesta empresa as mudanças ocorrem esporadicamente.	X	
13. Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os subordinados.	X	
14. No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.	X	
15. Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários.	X	
16. Os novos comportamentos serão positivos para a empresa.	X	
17. A mudança gera expectativa de melhor desempenho e oportunidades de ascensão profissional.	X	
18. No processo de mudança há preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores	X	
19. As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso.	X	
20. A empresa oferece todas as condições necessárias para a mudança.	X	
21. Os colegas e a gerência apoiam o processo de mudança.	X	

Fonte: Adaptado de Nery (2012).

Um processo de mudança, quando não bem gerido pela instituição, pode minimizar os níveis de satisfação no trabalho. De modo contrário, se o servidor está satisfeito com a organização, provavelmente ele vai reconhecer e colaborar com o processo de mudança (Borges & Marques, 2011). O próximo item apresenta a literatura sobre satisfação no trabalho, as dimensões do construto, bem como uma abordagem sobre satisfação no trabalho no serviço público.

## 2.2 Satisfação no Trabalho

Satisfação no trabalho tem sido objeto de pesquisa de estudiosos em comportamento organizacional e de gestores de empresas desde o início do século XX. No começo, para tentar compreender os sentimentos dos funcionários, a satisfação foi relacionada ao processo motivacional, os quais estiveram juntos por bastante tempo nas teorias que estudavam as características pessoais motivadoras dos comportamentos de trabalho. Estudos demonstraram que características pessoais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, entre outros, bem como características do ambiente físico, como ruído, temperatura, iluminação, e da estrutura organizacional, pouco contribuem para elucidar os níveis de satisfação. Em contrapartida, há evidências em estudos brasileiros que indicam forte impacto do contexto organizacional na percepção de satisfação no trabalho. Ressalta-se que a satisfação no trabalho retrata o quanto o trabalhador vivencia experiências prazerosas no seu contexto laboral (Siqueira, 2008).

Diversos estudiosos conceituaram a satisfação no trabalho. Em 1935, Hoppock (1935) disse que a satisfação no trabalho deriva de uma combinação de fatores psicológicos e ambientais. Locke (1976) considerou que a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso e positivo que resulta das atividades profissionais.

A partir do século XXI, o conceito de satisfação no trabalho passa a abordar a afetividade no ambiente de trabalho e começa a ser considerado um vínculo afetivo do indivíduo com o seu ambiente de trabalho (Siqueira & Gomide, 2004). Assim passa a ser entendido como resultante do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, bem como um componente do conceito de bem-estar no trabalho (Siqueira & Padivam, 2008).

Na década de 1990, as pesquisas sobre satisfação no trabalho passaram a considerar conceitos afetivos, estado de ânimo e emoções nas experiências laborais, que são também importantes

para a percepção de fenômenos como estresse, *Burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (Gondim & Siqueira, 2004).

Compreender as causas da satisfação ou insatisfação no trabalho é uma área contínua de interesse para os cientistas e gestores sociais. A premissa é que os trabalhadores satisfeitos serão mais produtivos e tendem a se manter na organização, enquanto trabalhadores insatisfeitos serão menos produtivos e mais inclinados a não permanecerem na organização (Sarker, Crossman & Chinmeteepituck, 2003).

Os estudos sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho têm aumentado nos últimos tempos, destacando-se a questão emocional e a satisfação dos trabalhadores na realização de suas atividades laborais. Os conceitos mais aceitos no meio científico são os que abordam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, nos quais a associação de circunstâncias e acontecimentos determinará a satisfação no trabalho (Marqueze & Moreno, 2005). Para as autoras, a satisfação no trabalho resulta da associação das condições de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle dos trabalhadores sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação pode ser fonte de saúde, assim como a insatisfação no trabalho pode trazer problemas à saúde física e mental dos trabalhadores e prejuízos à organização e ao ambiente de trabalho.

Para Santos e Mourão (2011), a satisfação no trabalho resulta das consequências de experiências vividas, passando pela percepção do indivíduo do suporte organizacional, influenciando a vida familiar e o biopsicossocial do trabalhador. Essa ligação afetiva seria responsável pelo bem-estar do trabalhador, bem como por melhores resultados para as organizações. Segundo os autores, os fatores que causam a satisfação no trabalho são as características individuais e condições do trabalho. Os fatores correlatos, aqueles que se relacionam entre si, são o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Por fim, as consequências da satisfação no trabalho para a organização são, por exemplo, menor rotatividade, diminuição do absenteísmo, melhoria de desempenho e maior produtividade. Complementando essa afirmação, García (2013) argumenta que as consequências da satisfação no trabalho retratam o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores, o que influencia nos serviços prestados pela organização e na avaliação da qualidade da instituição.

Em pesquisa realizada na plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*, considerando o período de 2018 a 2020, foram exibidos onze artigos sobre Satisfação no Trabalho.

Entre os estudos exibidos nessa busca, encontra-se o de Duarte et al (2018), que realizaram uma pesquisa com indivíduos que têm vínculo trabalhista em organizações públicas, tendo como objetivo identificar quais variáveis do “technostress” (sensação de incapacidade ao utilizar tecnologias modernas) têm relação com a satisfação no trabalho e sua associação. Os autores chegaram à conclusão de que quanto maior for a “tecnoinsegurança” (sensação de ameaça devido às mudanças tecnológicas), menor será a satisfação no trabalho, e quanto maior for a “tecnoincerteza” (conhecimento pode tornar-se ultrapassado devido às mudanças tecnológicas), maior poderá ser a satisfação no trabalho

Com o intuito de analisar os reflexos do sistema de mensuração de desempenho com características habilitantes no desempenho de tarefas e satisfação no trabalho mediado pelo *empowerment* psicológico, Souza e Beuren (2018) fizeram uma pesquisa em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Região Sul do Brasil. Os resultados evidenciaram que as características do sistema de mensuração de desempenho afetam a motivação dos indivíduos, contribuindo para o equilíbrio necessário nas empresas para obter satisfação no trabalho e desempenho nas tarefas dos funcionários. Em outro estudo, Santos et al (2018) verificaram os

efeitos do contrato psicológico na satisfação no trabalho, mediado pela percepção de afetividade de auditores da empresa *Bif Four*. Os autores concluíram que contrato psicológico na perspectiva de obrigações do empregador desencadeia afetos positivos no ambiente de trabalho dos auditores, que, por sua vez, se reflete em maiores níveis de satisfação, mas instiga a não significância para as percepções de obrigações do empregado para com a empresa.

Almeida et al (2018), ao analisarem as relações entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos policiais militares do estado do Rio Grande do Sul, demonstraram que há correlação negativa entre o estresse ocupacional e a satisfação no trabalho, demonstrando que quanto maior o estresse ocupacional, menor a satisfação no trabalho, e vice-versa.

Silva et al (2018) investigaram a relação entre cultura organizacional, assédio moral e satisfação, além do efeito mediador do assédio moral entre cultura e satisfação no trabalho. Os autores concluíram que assédio moral como mediador entre cultura e satisfação possui efeitos significativos em todos os tipos culturais. Ferreira et al (2020) analisaram as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores públicos que trabalham no serviço de atendimento à sociedade na Justiça Federal. Caracterizada como uma pesquisa quantitativa, os resultados confirmaram que: existe influência positiva dos valores de relações sociais relativos ao trabalho na satisfação no trabalho; há influência positiva dos valores de prestígio na satisfação no trabalho, apesar de menos expressivo; há uma influência positiva dos valores de estabilidade no trabalho na satisfação; e não existe influência dos valores de realização profissional na satisfação no trabalho.

A relação entre motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos foi examinada por Duarte et al (2019) em uma pesquisa realizada em uma instituição federal de ensino do

Espírito Santo. Os resultados evidenciaram que existe uma relação positiva entre satisfação do trabalho e as variáveis independentes da motivação no serviço público.

Pelit e Kabakulak (2019) buscaram determinar efeitos dos traços pessoais dos guias turísticos sobre atitude de trabalho e satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que a atitude pessoal dos guias turísticos em relação à sua profissão tem um efeito significativo sobre a satisfação no trabalho realizado. Em outro estudo que também considerou características do indivíduo, Nunes e Felix (2019) realizaram uma pesquisa com pessoas que se julgam empreendedoras detentoras de negócios no Brasil. Os autores concluíram que a satisfação no trabalho é maior em indivíduos que possuem um chamado ocupacional, porém não existe quando há um fracasso. Abelha et al (2018) investigaram a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais na relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho, por meio de uma pesquisa quantitativa que teve como respondentes indivíduos de diferentes empresas, áreas de formação profissional e gênero. Os resultados apontaram que a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é moderada pelo gênero do seguidor, sendo mais acentuada para subordinados do sexo feminino, mas não se altera em função de sua área de formação profissional e da natureza da organização (pública/privada).

Santos et al (2020) identificaram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e o grau de satisfação de profissionais atuantes em serviços gastronômicos. Os resultados indicam que os sentimentos de desconfiança e isolamento estão presentes entre os funcionários, bem como os de inveja, raiva, ciúmes e de injustiça, afetando negativamente o ambiente de trabalho. Na relação com chefia imediata os funcionários relataram receberem tratamento cordial, respeitoso e de confiança, contudo, se ressentem por não poderem usar a criatividade e por terem que se limitarem a seguir regras.

O Quadro 5 apresenta o resumo das pesquisas sobre Satisfação no Trabalho no Brasil, no período de 2018 a 2020, disponíveis na plataforma *Spell*.

**Quadro 5 - Resumo das pesquisas sobre Satisfação no Trabalho no Brasil, no período de 2018 a 2020.**

<b>Dimensão identificada nos resultados</b>	<b>Autores</b>
Satisfação com os colegas	Ferreira et al (2020); Santos et al (2020)
Satisfação com o salário	Santos et al (2020)
Satisfação com a chefia	Souza & Beuren (2018); Abelha et al (2018)
Satisfação com a natureza do trabalho	Duarte, Motoki & Mainardes (2018); Almeida et al (2018); Santos et al (2018); Silva et al (2018); Duarte & Sousa (2019); Pelit & Kabakulak (2019)
Satisfação com as promoções	Nunes & Felix (2019)

Fonte: Elaborada pela autora.

No Quadro 5 estão apresentadas as dimensões responsáveis pela percepção de satisfação de acordo com Siqueira (2008). Tais dimensões serão apresentadas detalhadamente no item subsequente.

### **2.2.1 Dimensões da Satisfação no Trabalho**

As dimensões da satisfação no trabalho que serão consideradas no presente estudo são cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Cada uma dessas dimensões compreende uma origem de experiências prazerosas. Com o intuito de medir e avaliar a satisfação no trabalho, Siqueira (2008) validou no Brasil a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Pesquisar sobre a satisfação no trabalho sugere avaliar o quanto salários e promoções, convivência com colegas e chefias e a realização das tarefas provocam vivências prazerosas e sentimentos gratificantes no indivíduo (Siqueira, 2008)

O Quadro 6 apresenta as dimensões de satisfação no trabalho que compõem a EST.



**Quadro 6 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão completa com 25 itens**

Dimensões	Definições	Itens na escala	Índices de precisão
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,81
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,90
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,77
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16, 20	0,81

Fonte: Siqueira (2008), p. 261.

Siqueira (2008) explica que deverão ser computados cinco escores médios, os quais serão obtidos somando-se os valores determinados pelos respondentes e cada um dos itens e dividir este valor pelo número de itens da dimensão. Para a versão reduzida a soma sempre será dividida por três. Quanto maior for o escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do funcionário.

As diferenças existentes entre a esfera pública e a privada mostram a necessidade de se entender a satisfação no trabalho de servidores públicos, para que medidas sejam propostas com o intuito de motivar os funcionários e aumentar a sua produtividade (Gondim & Silva, 2004). O próximo item aborda a Satisfação no Trabalho no serviço público.

### **2.2.2 Satisfação no Trabalho no Serviço Público**

Na administração pública há algumas peculiaridades no que se refere à gestão de pessoas. A relação existente entre servidor e estados não é contratual, é regulamentada pelo regime estatutário. Esse regime diferencia os funcionários da esfera pública dos funcionários da

esfera privada (Mello, 2009). Nesse contexto, algumas questões podem interferir na satisfação dos funcionários. A carência de servidores especializados, alta rotatividade, falta de política de retenção de pessoal, cortes orçamentários, atrasos nos recebimentos de recursos, utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e permanência de servidores desempenhando a mesma função por muitos anos, são alguns exemplos de fatores que podem influenciar na satisfação no trabalho (Difini, 2002).

Para Ladeira et al (2012), a satisfação no trabalho é influenciada por alguns traços do trabalho como rotinas, especificidades e recursos humanos e essas características sofrem interferência direta do contexto de trabalho. Segundo os autores, nas instituições públicas os procedimentos são definidos e formalizados, as atividades são feitas de maneira mecanizadas e raramente são flexíveis devido à burocratização, fazendo com que as habilidades dos servidores nem sempre sejam aproveitadas em sua potencialidade. Por isso, de acordo com Frazão (2016), o empenho dos governos em aumentar a produtividade e qualidade dos serviços vem dando espaço para a discussão sobre motivação, retenção de pessoas e satisfação no serviço público.

Em um estudo realizado em 2012, Leal et al (2012) concluíram, ao verificarem os níveis de percepção de satisfação no trabalho de duas organizações, uma pública e outra privada, que as duas apresentaram resultados semelhantes quanto à EST. Brandão et al (2014) buscaram identificar os fatores predominantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego. Os resultados salientaram que os fatores motivacionais que predominam na concepção de satisfação são a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Os servidores mostraram-se insatisfeitos com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais. Contrapondo esses autores, Barbosa et al (2016) evidenciaram que três fatores são determinantes para a satisfação no trabalho, em ordem decrescente de significância: chefia, os colegas de trabalho e a promoção, em estudo realizado em um hospital público.

Ventorini et al (2019) investigaram o impacto da participação informal e da motivação intrínseca sobre a satisfação no trabalho entre servidores da administração pública federal brasileira. Os resultados confirmaram que a participação informal e a motivação intrínseca apresentam influência positiva e estatisticamente relevante sobre a satisfação no trabalho. Segundo os autores, identificar fatores que influenciam a satisfação no trabalho pode fornecer aos gestores dados para a implantação de melhorias nas organizações.

Neste estudo, a Satisfação no Trabalho foi avaliada pela EST proposta por Siqueira (2008). Foram analisadas as dimensões: satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho. As dimensões Satisfação com o salário e Satisfação com as promoções não foram analisadas, pois sendo o estudo realizado em uma instituição pública, o salário e as promoções estão previstos em legislação e não sofreram, até o momento da pesquisa, interferência devido à pandemia.

A seguir são apresentadas as relações entre Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho encontradas na literatura.

### **2.3 Relação entre Contexto de Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho**

O processo de mudança é feito, fundamentalmente, por meio das pessoas. A gestão desse processo significa gerenciar todas as pessoas comprometidas, garantindo a integração de todas as partes envolvidas. Deve-se desenvolver um ambiente organizacional que favoreça a mudança e administrar as questões emocionais que fazem parte de uma transformação, com o objetivo de atender à satisfação de todos os envolvidos (Duck, 1999).

Mesmo quando se reconhece a necessidade da mudança, quando acontece de forma rápida e gera grande impacto, provavelmente não será recebida de forma consensual e não irá provocar comprometimento dos envolvidos. Ainda, os efeitos podem ser traumáticos, causando

resistência, ressentimentos, mágoas, insatisfação e até boicotes (Fonseca, 2000). De maneira impositiva, a pandemia de Covid-19 imprimiu mudanças nas organizações, causando grande impacto e sensação de risco.

A partir dessas considerações, formulou-se a primeira hipótese:

**H1 – A percepção dos servidores públicos sobre o fator “Risco e impacto das mudanças” influencia negativamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19.**

Há a probabilidade de que indivíduos que percebem maior risco resultante da mudança experimentem sentimentos de incerteza e instabilidade, demonstrando atitude de temor (Nery, 2012). Entretanto, ainda segundo a autora, a maneira como o indivíduo apreende o planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança pode resultar em um ambiente de cuidado com o processo, fazendo com que os funcionários avaliem positivamente as propostas da instituição. Policarpo (2016), afirma que o indivíduo está propício a aceitar e cooperar com os processos de mudança quando ele vivencia experiências anteriores positivas em relação à mudança.

Considerando-se essa ressalva da autora, formulou-se a segunda hipótese:

**H2 – O fator “Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança (PPEAM)” influencia positivamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia do de Covid-19.**

O processo de mudança nas organizações passa pela alteração na maneira como as pessoas que nelas estão inseridas trabalham e interagem, estabelecendo novas formas de comportamento dos indivíduos e das equipes (Hersey & Blanchard, 1986). Todavia, não é

sempre que as mudanças são vistas como positiva pelos trabalhadores, ocasionando alta resistência e dificultando a possibilidade de mudar (Lines, 2005; Chreim, 2006).

Há organizações que admitem que envolver o funcionário no processo de mudança é fator de sucesso para tal. Porém, as organizações que não consideram a importância do elemento humano na mudança diminuem as chances de sucesso e comprometem o clima organizacional (Dick et al, 2006).

O gestor da mudança deve ajudar as pessoas a passarem por esse processo com paciência. A reação das pessoas consiste em quatro etapas: choque, negação defensiva, reconhecimento e aceitação, e adaptação. O gestor deve estar atento à escuta, manter interação com os grupos de trabalho e focar em atividades produtivas. A mudança organizacional é um processo complexo e multifacetado. No tocante ao recurso humano, a mudança visa proporcionar satisfação e harmonia no ambiente de trabalho, propiciando realização e progresso pessoal, e também eficiência. (Beer, 2010).

Segundo Lambert e Hogan (2010), gestores que coagem os funcionários com a intenção de fazê-los aderirem à mudança diminuem significativamente os níveis de satisfação no trabalho. Se os funcionários não acreditam nos benefícios das mudanças, há a possibilidade de fracassar o processo de mudança organizacional. Os empregados podem ter uma percepção de ameaça em relação à mudança quando esta interfere diretamente no exercício profissional, criando sentimentos de incerteza e afetando negativamente sua satisfação no trabalho (Seijts & Roberts, 2011).

Pesquisas sugerem que existe uma forte relação entre mudança organizacional e satisfação no trabalho. A má gestão de uma mudança gera uma perda de fé na organização, pois os colaboradores não confiam mais na capacidade de seus interesses serem mantidos, diminuindo os níveis de satisfação no trabalho (Bordia et al, 2011).

Considerando as relações interpessoais existentes no ambiente de trabalho, as seguintes hipóteses são estabelecidas:

**H3: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente a “Satisfação com os colegas”.**

**H4: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente a “Satisfação com a chefia”.**

De acordo com Oreg et al (2011), um dos efeitos mais apontados sobre mudança organizacional é a satisfação no trabalho. A mudança influencia a satisfação no trabalho, pois a pessoa considera como tal mudança irá impactar as peculiaridades do seu trabalho (Lines, 2005). Neiva e Ramos (2013) sugerem que a mudança organizacional exige que os indivíduos apresentem novos comportamentos na execução de suas tarefas em seu ambiente de trabalho.

Questões relativas ao trabalho do funcionário, como recompensa, carreira e reconhecimento, dependem da organização. Caso o funcionário não acredite no respeito da organização e seus líderes pelos seus interesses, não confiará no processo de mudança (Marques, Borges & Reis, 2016).

Partindo dessas premissas, e ao inferir que houve mudança nas peculiaridades do trabalho, alteração no interesse pelas tarefas e na capacidade de absorção do trabalhador por suas atividades e, conseqüentemente modificação na natureza do trabalho, foi formulada a quinta hipótese:

**H5: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia negativamente a “Satisfação com a natureza do trabalho”.**

No Quadro 7 são apresentados os principais autores que fundamentaram as hipóteses das relações entre os construtos mudança organizacional e satisfação no trabalho.

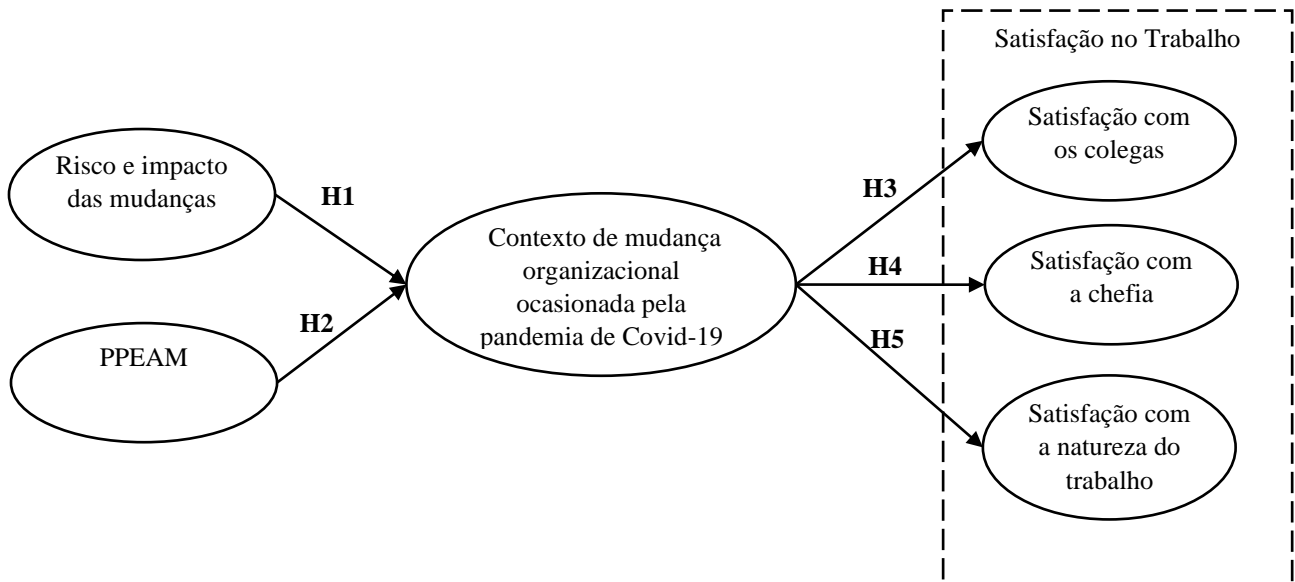
**Quadro 7: Relações das hipóteses e autores**

<b>Relações</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Autores</b>
Risco e impacto das mudanças e contexto de mudança organizacional	H1 – A percepção dos servidores públicos sobre o fator “Risco e impacto das mudanças” influencia negativamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19.	Duck (1999); Fonseca (2000)
Planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança e contexto de mudança organizacional	H2 – O fator “Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança (PPEAM)” influencia positivamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19.	Nery (2012); Policarpo (2016)
Contexto de mudança organizacional e satisfação no trabalho	H3: o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente a “Satisfação com os colegas”.	Hersey & Blanchard (1986); Lines (2005); Chreim (2006); Dick et al (2006); Beer (2010); Lambert e Hogan (2010); Seijts & Roberts (2011); Bordia et al (2011).
	H4: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente a “Satisfação com a chefia”.	Hersey & Blanchard (1986); Lines (2005); Chreim (2006); Dick et al (2006); Beer (2010); Lambert e Hogan (2010); Seijts & Roberts (2011); Bordia et al (2011).
	H5: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia negativamente a “Satisfação com a natureza do trabalho”.	Oreg et al (2011); Lines (2005); Marques, Borges & Reis (2016).

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das hipóteses acima estruturou-se o seguinte modelo teórico empírico da pesquisa:

**Figura1 – Modelo para verificação da relação entre os construtos**



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: PPEAM = Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança.



### **3 Metodologia**

Neste capítulo são descritos os métodos utilizados por este estudo, a classificação, os meios, a abordagem da pesquisa, a população e a amostra, e a técnica para coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para avaliar o impacto na satisfação no trabalho das mudanças organizacionais advindas da pandemia de Covid-19 no IFMG foi utilizado o método de estudo de caso, de caráter quantitativo, baseado na aplicação de questionários aos servidores desta instituição.

##### **3.1.1 Quanto aos fins**

Esse estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, pois tem como objetivo verificar a influência do contexto no qual transcorreram as mudanças organizacionais devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho, bem como contextualizar o leitor quanto ao local de realização da pesquisa.

Para Ramos (2009), a pesquisa descritiva ressalta a apresentação dos procedimentos em que os construtos se relacionam e o foco é descrever o fenômeno por meio de técnicas estruturadas, como o questionário. Vergara (2016) afirma que esse tipo de pesquisa expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, como também pode estabelecer relações entre as variáveis.

##### **3.1.2 Quanto aos meios**

Quanto aos meios, foi adotada a pesquisa de campo quantitativa. Segundo Vergara (2016), esse tipo de pesquisa é uma análise prática realizada no local onde o fenômeno ocorre, por meio de técnicas, que, neste caso, são os questionários. Prodanov e Freitas (2013) corroboram tal afirmação quando dizem que a pesquisa de campo se fundamenta no estudo de fatos e

fenômenos precisamente como ocorrem, coletando dados que são considerados relevantes ao estudo.

Segundo Alyrio (2009), nas pesquisas quantitativas são utilizados números para retratar a realidade e analisá-la estatisticamente. Zanella (2009) reconhece a pesquisa quantitativa como aquela que utiliza instrumentos estatísticos, como coleta e tratamento de dados, medindo as relações entre as variáveis.

### **3.2 População e Amostra**

Esta pesquisa teve como população docentes e servidores do IFMG. Atualmente, a instituição possui uma Reitoria em Belo Horizonte, além de *campi* em 18 cidades e conta com 2004 servidores ativos. O número de amostras que se coletou para rodar o *software* foi de 321 questionários.

A amostragem foi não probabilística, por conveniência da pesquisadora, ou seja, foi selecionada uma população acessível prontamente disponível sem atender a um critério estatístico. Foi enviado aos servidores técnicos administrativos e docentes um questionário via e-mail, no qual continha, além das questões, a apresentação da proposta e a importância da pesquisa.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

Para mensurar a satisfação no trabalho dos servidores federais com a mudança ocasionada pela pandemia da COVID-19 utilizou-se a aplicação de questionários. Tal instrumento permite que um número maior de participantes seja alcançado ao mesmo tempo (Nascimento, 2012). O questionário para esta pesquisa foi composto por 52 questões, sendo 08 para reconhecimento da identificação demográfica; 19 para descrever o contexto da mudança

organizacional e 25 para avaliar a satisfação no trabalho. A coleta de dados se deu de forma online, por meio do *googleforms* (ver Apêndice II).

O Contexto da Mudança Organizacional foi avaliado pela Escala de Contexto de Mudança Organizacional proposta por Nery (2012), validada no Brasil. Foi utilizada a escala tipo *likert* de 10 pontos, contendo 19 assertivas.

A Satisfação no Trabalho foi mensurada pela Escala de Satisfação no Trabalho, proposta por Siqueira (2008), construída e validada no Brasil. O questionário usou escala tipo *likert* de 7 pontos, com 25 assertivas, no qual o entrevistado atribuiu a cada uma delas um número em um intervalo que vai de totalmente insatisfeito até totalmente insatisfeito. Também foram utilizados dados secundários como pesquisa no *site* da instituição sobre as mudanças implementadas no IFMG durante o período de pandemia.

Este estudo foi devidamente autorizado pela Pró Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa do IFMG, setor responsável por esse tipo de autorização. Além disso, esta pesquisa enquadra-se na Resolução Nº 510, de 7 de abril de 2016, em seus artigos 1º e 2º, e em nenhuma de suas fases foi divulgada a identidade dos respondentes, sendo assim preservado o anonimato exigido para tal tipo de pesquisa.

### **3.4 Técnica de Análise de Dados**

Os dados foram analisados por equações estruturais (SEM- *Structural Equations Modeling*) com o objetivo de analisar e verificar a influência de uma variável sobre a outra. Para Farias e Santos (2000), a principal característica da SEM é examinar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de vários construtos, que, nesse caso, é a variável “Contexto de Mudança Organizacional” influenciando na variável “Satisfação no Trabalho”.

Para o cálculo da amostra, Hair et al. (2010) sugerem que o tamanho mínimo da amostra seja de 10 vezes, o maior número de setas apontadas para qualquer variável latente do modelo de caminhos do PLS. Para efeito de cálculo do tamanho da amostra, tomou-se o número de indicadores do construto com maior número de indicadores (15), “Planejamento, Preparo e Experiências Anteriores com a Mudança”, multiplicando por 10. Dessa forma, a quantidade mínima de observações validadas seria de 150. A presente pesquisa obteve 321 respostas válidas.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários de Contexto de Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho foram analisados por meio de estatística descritiva simples, multivariada, utilizando a abordagem de Mínimos Quadrados Parciais para Modelagem de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) no *SmartPLS 3* (Ringle et al., 2014). Trata-se de uma técnica estatística para testar e estimar relações causais usando uma combinação de dados estatísticos e suposições causais qualitativas (Henseler et al., 2009). O MPQ é baseado em técnica de MEE, permitindo que cada indicador possa variar enquanto contribui para a pontuação geral da variável latente, sendo assim preferível a outras técnicas (Chin et al., 2003).

De acordo com Hair et. al. (2009), as áreas do conhecimento têm interesse pela SEM por duas razões principais:

- é um mecanismo direto para examinar múltiplas relações concomitantemente, ao mesmo tempo em que permite eficiência estatística;
- tem a capacidade para avaliar as relações em âmbito geral e propiciar uma passagem da análise exploratória para a análise confirmatória.

Ainda para Hair et al. (2009), a SEM possibilita integrar variáveis latentes na análise, facilitando ao pesquisador delinear relações complexas que não são viáveis com outras técnicas multivariadas.

Sobre a Modelagem de Equações Estruturais, Hair et al. (2009) mostram que o modelo estatístico é composto por dois componentes básicos:

- o modelo estrutural, ou modelo de "caminhos", que relaciona variáveis independentes com variáveis dependentes;
- o modelo de mensuração, que propicia a utilização de indicadores para avaliar a parcela de cada um deles na representação (ou conceituação) de um construto.

Os dados de pesquisa foram tratados separando a avaliação do modelo de caminhos em duas etapas (Hair et al. (2009): a avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural. Essas etapas são assim descritas:

- Estágio 1: A especificação do modelo estrutural;
- Estágio 2: A especificação dos modelos de mensuração;
- Estágio 3: A coleta e o exame dos dados;
- Estágio 4: A estimação do modelo de caminhos por meio do PLS;
- Estágio 5: A avaliação do modelo de mensuração reflexivo;
- Estágio 6: A avaliação do modelo de mensuração formativo não será abordada no presente estudo devido às características do modelo desta pesquisa;
- Estágio 7: Avaliação do modelo estrutural.

### 3.4.1 Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração

Para iniciar uma pesquisa na qual será aplicada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é preciso que se faça um diagrama que demonstre as hipóteses de pesquisa, indicando as relações entre os construtos que serão examinados, que é o modelo de caminhos. Este modelo é composto por duas partes: o modelo estrutural e o modelo de mensuração. O modelo estrutural aponta as relações entre as variáveis da pesquisa, e o modelo de mensuração indica as relações entre os construtos e suas medidas, ou indicadores, e todas essas relações devem estar embasadas em teoria e lógica (Hair. et al., 2009).

No modelo estrutural os construtos podem ser exógenos (independentes) ou endógenos (dependentes). Os construtos exógenos não possuem setas apontando para eles, isto é, não há variáveis que os precedam em alguma relação proposta no modelo. Os construtos endógenos estão à direita do modelo e tem setas apontando para eles, por isso são dependentes. Esses construtos também podem apontar setas para outros construtos, aparecendo, assim, no meio do modelo de caminhos, sendo ao mesmo tempo variáveis dependentes e independentes (Hair et al., 2009).

Na presente pesquisa, os fatores “Risco e Impacto das Mudanças” e “Planejamento, Preparo e Experiências Anteriores à Mudança” comportam-se como variáveis independentes ou exógenas. As dimensões de Satisfação no Trabalho são variáveis endógenas ou dependentes. Já o construto Contexto de Mudança Organizacional se comporta, ao mesmo tempo, como variável dependente e independente, pois aparece no meio do modelo de caminhos.

As formas de mensuração das variáveis podem ocorrer de duas maneiras: reflexiva e formativa. No modelo reflexivo, os indicadores significam os efeitos, ou implicações, da variável a qual estão relacionados. Dessa maneira, as setas apontam do construto para os

indicadores. No modelo de mensuração formativo o conjunto de indicadores estabelece o significado do construto, e cada um representa um aspecto particular desta variável.

### **3.4.2 Coleta dos dados**

A coleta dos dados, como apresentado anteriormente no item 3.3 do capítulo de Metodologia, ocorreu por meio de questionários enviados aos e-mails dos servidores por meio do *googleforms*. O questionário foi composto por 52 assertivas, incluindo questões demográficas, Escala de Contexto de Mudança Organizacional e Escala de Satisfação no Trabalho.

### **3.4.3 A estimação do modelo de caminhos por meio do Smart PLS**

Para estimar o modelo para mensuração do impacto das mudanças organizacionais decorrentes da pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho dos servidores do IFMG, foi utilizado o PLS-SEM. Ele é um método de mensuração fundamentado na regressão Mínimos Quadrados Ordiniais (OLS) que estabelece suas propriedades estatísticas. Esse método procura potencializar a variância explicada dos construtos dependentes, por meio da antecipação das relações hipotetizadas entre os construtos do modelo. Para isso, o algoritmo estima os coeficientes de caminho entre os construtos e outros parâmetros do modelo (Hair et al., 2009).

Depois que os dados são coletados e validados, é criado o projeto e o modelo de caminhos é desenhado no software SmartPLS e, então, os dados são importados para o referido software (Hair et al., 2009). Feito isso, com indicadores e relações definidos, o algoritmo é acionado para estimar o modelo.

### **3.4.4 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo**

No modelo proposto para este estudo utilizou-se os seguintes procedimentos de mensuração (Hair et al. 2009):

- a análise da confiança composta, para avaliar a consistência interna;
- a análise da confiança no indicador e da Variância Média Extraída (AVE – *Average Variance Extracted*) para avaliar a validade convergente;
- a análise do critério de *Fornell-Larcker* e das cargas cruzadas, para avaliar a validade discriminante.

### **3.4.5 Confiança na consistência interna**

Por via de regra, dois critérios são usados para avaliar a confiança na consistência interna: o Alfa de Cronbach e a confiança composta. O Alfa de Cronbach, conhecido como mais tradicional e conservador, fornece a estimativa de confiança fundamentado nas relações entre os indicadores, sendo mais sensível ao número de itens na escala, tendo uma tendência geral de minimizar a confiança na consistência interna. A confiança composta considera as várias cargas dos indicadores, variando entre 0 e 1, sendo que maiores valores indicam maiores níveis de confiança. Normalmente, a confiança composta é interpretada da mesma maneira que o Alfa de Cronbach, em que valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto em estágios mais avançados valores entre 0,70 e 0,90 são tidos como satisfatórios. Todavia, valores acima de 0,90 não são desejáveis, pois indicam que todos os indicadores do construto estão medindo o mesmo fenômeno. Valores abaixo de 0,60 indicam uma lacuna na confiança na consistência interna (Hair et al., 2009).

### **3.4.6 Validade convergente**

Validade convergente significa que uma medida se relaciona positivamente com as demais do mesmo construto. Estima-se que os indicadores componentes de um mesmo construto reflexivo compartilhem entre si alta proporção de variância. Para avaliar a validade convergente, é feita a análise das cargas dos indicadores, observando sua confiança, e dos valores da AVE (Hair et al 2009).



A princípio, para a avaliação da validade convergente, é feita a análise do quadrado das cargas externas padronizadas dos itens, também denominada como comunalidade ou variância extraída do item, que expressa quanto da variação de um item é explicado pelo construto ao qual está relacionado. Como regra, a variável latente deve explicar no mínimo 50% da variância de cada indicador, isto é, o quadrado da medida de cada indicador deve ser igual ou superior a 0,5 (Hair et al.,2009).

Os autores salientam que, ao invés de excluir imediatamente os indicadores com carga abaixo de 0,70 (valor de referência aproximado de 0,708), recomenda-se analisar os efeitos da retirada na confiança composta e na validade de conteúdo do construto. Em geral, indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser removidos apenas quando isso levar a um aumento na confiança composta, ou no valor da AVE, acima do valor de *threshold* sugerido, ou seja, acima de 0,70 e 0,50, respectivamente. Já indicadores com carga abaixo de 0,40 devem sempre ser eliminados.

### **3.4.7 Validade discriminante**

Validade discriminante é a medida que um construto se distingue dos outros construtos do modelo, ou seja, a medida que cada um apreende de determinado fenômeno não representado pelos demais construtos (Hair et al., 2009).

### **3.4.8 Avaliação do modelo estrutural**

A avaliação do modelo estrutural visa averiguar as capacidades preditivas do modelo e as relações entre os construtos. No PLS-SEM admite-se que o modelo é definido corretamente, sendo este avaliado por sua capacidade de prever as variáveis latentes endógenas, os construtos. Os processos para a avaliação do modelo estrutural são divididos em três etapas: avaliação da colinearidade no modelo estrutural, ou entre construtos; avaliação da

significância e relevância das relações no modelo estrutural, ou dos coeficientes de caminho entre os construtos, e avaliação do nível dos valores dos R2 (Hair et al., 2009).

### **3.4.9 Avaliação da colinearidade no modelo estrutural**

A avaliação da colinearidade no modelo estrutural acontece por meio do exame dos valores de tolerância e do Fator de Inflação da Variância (VIF), assim como na avaliação do modelo de mensuração formativo. Para isso é necessário examinar cada conjunto de construtos preditivos separadamente, conferindo se há níveis significantes de colinearidade entre cada conjunto de construtos preditivos (Hair et al., 2009).

### **3.4.10 Avaliação da significância e relevância das relações no modelo estrutural ou dos coeficientes de caminho entre os construtos**

O PLS-SEM produz estimativas para as relações hipotetizadas entre os construtos, os coeficientes de caminho, que podem apresentar valores entre -1 e +1, sendo que +1 indica relações extremamente positivas, e -1 relações extremamente negativas, sendo que quanto mais próximo de 0 (zero) for o coeficiente, mais fraca é a relação (Hair et al., 2009).

O nível de significância dos coeficientes é testado por meio dos t valores, que são gerados a partir do *bootstrapp* no SmartPLS. Os t valores críticos que servem como critérios para os t valores empíricos são: 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível significância de 5%, e 2,57 para um nível de significância de 1%. Dessa maneira, quando um t valor empírico for superior a um dos t valores críticos, considera-se o coeficiente significante como probabilidade de erro (nível de significância). Um coeficiente que tenha alcançado certo nível de significância representa o quanto um construto exógeno está associado a um construto endógeno. (Hair et al., 2009).

### **3.4.11 Avaliação do nível dos valores dos R2 (Coeficientes de Determinação)**

O coeficiente de determinação, ou R<sup>2</sup>, é a medida mais frequentemente empregada para avaliar o modelo, representando sua acurácia preditiva, como também os efeitos conjuntos dos construtos exógenos sobre determinado construto exógeno (Hair et al., 2009). O R<sup>2</sup> varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo a 1, maior a acurácia preditiva.

A seguir são apresentados o contexto das mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 no IFMG, a descrição da amostra e os resultados da avaliação do modelo estrutural em cada uma destas etapas, as conclusões sobre a capacidade preditiva do mesmo e as relações entre os construtos que tiveram suas hipóteses confirmadas ou não.

#### **4 A Organização e o Contexto das Mudanças Ocasionadas com a Pandemia de Covid-19**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é uma instituição pública de ensino, que compõe a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação, e disponibiliza cursos técnicos e superiores. Foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a princípio formado pela integração da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Cefets de Ouro Preto e Bambuí e das Unidades de Ensino Descentralizadas (Uneds) de Formiga e Congonhas. Atualmente, possui uma Reitoria em Belo Horizonte, além de *campi* em 18 cidades: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibrité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova e o Polo de Inovação Formiga.

Distribuídos em todos os *campi*, o IFMG oferta mais de 70 cursos, incluindo as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Todos os cursos são gratuitos. Hoje, o IFMG possui aproximadamente 18 mil alunos matriculados nas unidades distribuídas em Minas Gerais.

Para realizar esse trabalho, segundo a Plataforma Nilo Peçanha, o IFMG conta com 1.138 docentes, sendo 985 efetivos e 153 substitutos/temporários, e 866 técnicos administrativos em educação (TAE). Entre os professores, 60 apresentam apenas graduação, 02 com aperfeiçoamento, 79 especialistas, 613 mestres e 384 doutores. Já entre os TAE, 91 tem formação básica, 177 possuem graduação, 384 apresentam especialização, 201 são mestres e

13 são doutores. Totalizando, o IFMG conta com 2004 servidores, além de funcionários terceirizados que se empenham no cumprimento de sua missão.

A partir da declaração emitida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre a pandemia causada pelo novo coronavírus, em 11 de março de 2020, o IFMG passou por mudanças e várias medidas foram tomadas para o enfrentamento da Covid-19. Uma das medidas que atende às orientações das autoridades sanitárias é o distanciamento social. Logo, em 17 de março de 2020 foi publicada a Portaria nº 358, que dispõe sobre medidas preventivas de enfrentamento da emergência de saúde pública, adotadas pelo IFMG, em decorrência do coronavírus. Essa portaria prevê a suspensão, por tempo indeterminado, a contar de 18 de março de 2020, das aulas presenciais e do atendimento ao público, bem como determina que as atividades administrativas sejam realizadas de preferência, remotamente. Em 18 de março de 2020 foi publicada a Portaria nº 368, que constituiu o Comitê Gestor de Crise para assessorar o Reitor no enfrentamento da crise sanitária que ora se instalava no país.

Por deliberação dos Conselhos Acadêmicos de cada campus, órgãos máximos deliberativos que representam todos os segmentos da Comunidade Acadêmica, houve a suspensão do calendário acadêmico em 16 dos 18 *campi*, com exceção dos *campi* Betim e Ponte Nova, os quais optaram por darem seguimento ao calendário de maneira virtual. Foram ofertadas atividades extracurriculares, como cursos de Libras, curso para acesso às bibliotecas online, entre outros cursos de educação a distância, ofertados, inclusive, para a comunidade local.

Em 18 de junho de 2020, o IFMG publicou a Instrução Normativa 05/2020, que estabelece regras para oferta do Ensino Remoto Emergencial. Essa modalidade de ensino envolve as atividades desenvolvidas e acompanhadas pelos professores, utilizando ou não tecnologias digitais de informação e comunicação, envolvendo os estudantes e considerando o distanciamento social necessário no momento. Tal documento assegura aos *campi* que haja o

cumprimento do calendário acadêmico de maneira alternativo. Com o objetivo de viabilizar essa modalidade de ensino, o IFMG, por meio de editais publicados, ofertou aos alunos auxílio digital e aquisição de equipamentos para acompanhamento das aulas.

É fundamental destacar que, mesmo com a suspensão do calendário acadêmico, atividades de pesquisa, extensão, administrativas e de planejamento executadas por servidores técnicos administrativos continuaram acontecendo, principalmente de maneira remota. Também foram repassadas atividades complementares aos estudantes por meio de diferentes meios tecnológicos, inclusive ações de conscientização da importância das medidas de combate ao Sars-Cov-2. Para tanto, IFMG proporcionou aos servidores capacitação dos seus servidores nas tecnologias digitais, priorizando a aprendizagem das ferramentas tecnológicas como *moodle*, *zoom*, *meet* e outros. Ainda, pela necessidade de levar à comunidade acadêmica e à comunidade externa informação rápida, houve um aprofundamento no uso de tecnologias. As redes sociais mostraram-se fundamentais nesse aspecto, o que impulsionou as atividades das plataformas digitais melhorando organização, planejamento e qualidade do conteúdo desenvolvido.

Nessa conjuntura, houve a imposição de uma mudança no contexto da organização. O trabalho não poderia mais ser realizado da mesma maneira, e a partir de então, novas ferramentas, como as tecnológicas, passariam a fazer parte do cotidiano dos servidores, os quais vivenciariam as mudanças ocorridas na instituição.

## 5 Influências da Pandemia de Covid-19 na Satisfação no Trabalho no IFMG

Neste capítulo são apresentados os dados da pesquisa realizada no IFMG, seus resultados e análises, com base no referencial teórico que deu suporte a esta pesquisa.

A análise dos resultados segue a abordagem de duas etapas para avaliar os modelos de equações estruturais recomendadas por Chin, 1998, Hair et al. 2017, Peng & Lai, 2012 . Primeiro examina-se o modelo de mensuração para avaliar a confiabilidade do instrumento de pesquisa e propriedades de validade interna. Depois disso, realiza-se o exame do modelo estrutural para testar as hipóteses propostas na pesquisa.

Nas próximas subseções, apresenta-se o perfil da amostra, a análise descritiva dos dados e, na sequência, examina-se o modelo de mensuração, e testa-se o modelo estrutural.

### 5.1 Descrição dos Dados Sociodemográficos

A seguir são apresentados os dados sociodemográficos da amostra coletada no IFMG, que teve como população seus servidores ativos, os técnicos administrativos e docentes. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário on-line, via *googleforms*, com um questionário estruturado elaborado na mesma sequência para todos os respondentes, com 52 assertivas. Foram coletados 321 questionários, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas, como pode ser visto na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 - Construtos e Legendas**

GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
		GÊNERO	Gênero
		FAIXA ETÁRIA	Faixa etária
		CAMPUS	Qual o seu campus?
		ESCOLARIDADE	Escolaridade completa
		TEMPO DE INSTITUIÇÃO	Há quanto tempo atua na Instituição?
		TEMPO DE CARGO	Há quanto tempo atua no mesmo cargo/função?
		CARGO ATUAL	Cargo/função atual

		CARGO DE CHEFIA	Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?
Contexto de Mudança Organizacional	PLANEJAMENTO, PREPARAÇÃO E EXPERIÊNCIAS ANTERIORES À MUDANÇA	PPE1	O IFMG oferece todas as condições para que os servidores se adaptem às mudanças ocorridas devido à pandemia de Covid-19?
		PPE2	Os servidores estão preparados para atuar no novo cenário.
		PPE3	Nos últimos anos, o IFMG passou por muitas mudanças que não deram em nada.
		PPE4	Durante o processo de mudança, o IFMG investe em treinamentos.
		PPE5	O IFMG passou por várias experiências de mudanças bem sucedidas
		PPE6	Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas.
		PPE7	As mudanças fazem parte do dia a dia do IFMG.
		PPE8	Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os servidores.
		PPE9	No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.
		PPE10	Na mudança que ocorreu devido à pandemia de Covid-19 IFMG investiu em recursos materiais e financeiros necessários.
		PPE11	Os novos comportamentos serão positivos para o IFMG.
		PPE12	As mudanças que ocorreram devido à pandemia de Covid-19 ameaçam o crescimento dos servidores na carreira.
		PPE13	As mudanças ocorridas no IFMG obtiveram sucesso.
		PPE14	Existem pessoas preparadas para conduzir as mudanças.
RISCO E IMPACTO DAS MUDANÇAS	RIM1	As mudanças que ocorreram devido à pandemia de Covid-19 podem causar redução de pessoal.	
	RIM2	A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da instituição.	
	RIM3	A mudança gera desconforto para os servidores.	
	RIM4	A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável).	
	RIM5	A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança.	
Satisfação no trabalho	SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	SAC1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho no período de pandemia.
		SAC	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
		SAC3	Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho no período de pandemia.
		SAC4	Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho.



		SAC5	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
SATISFAÇÃO COM O CHEFE		SAH1	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor no período da pandemia.
		SAH2	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho no período de pandemia.
		SAH3	Com o entendimento entre mim e o meu chefe no período de pandemia.
		SAH4	Com a maneira como meu chefe me trata no período de pandemia.
		SAH5	Com a capacidade profissional do meu chefe.
SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO		SAN1	Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim no período de pandemia.
		SAN2	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me no período de pandemia.
		SAN3	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço no período de pandemia.
		SAN4	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho no período de pandemia.
		SAN5	Com a variedade de tarefas que realizo no período de pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a enumeração e a categorização das perguntas, efetuou-se a análise descritiva. Nessa etapa, está descrita o perfil da amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo.

A Tabela 2 mostra o perfil da amostra coletada. De acordo com os dados da coleta, 47% dos respondentes são do sexo feminino e 53% do sexo masculino. Pode-se também observar que, da amostra coletada, 42% são servidores docentes e 58% são servidores técnicos administrativos. Há uma maior ocorrência de servidores com idade entre 31 a 40 anos, representando 43,61% da amostra. Na sequência dessa faixa etária estão os servidores que têm entre 41 e 50 anos, contabilizando 27,10%.

Em relação à escolaridade, verificou-se na amostra que 21% possuem doutorado ou pós-doutorado, e há a predominância de docentes com doutorado ou pós-doutorado (89,70%) em relação aos técnicos administrativos, os quais somam 10,3%. Em relação aos servidores com mestrado, 40% possuem o curso e pôde-se notar uma inversão entre técnicos e docentes. Estes representam 45,66% dos servidores com mestrado e aqueles 54,34%. Quanto à especialização,

27% possuem curso de pós-graduação *lato sensu*, sendo 15,90% docentes e 84,1% técnicos administrativos. Na amostra coletada, 10% possuem curso superior, sendo essa porcentagem composta por 2 docentes e 29 técnicos administrativos. Já entre os servidores apenas com ensino médio existem 7 técnicos administrativos, o que representa 2% da amostra. Por fim, na amostra coletada não há servidores apenas com ensino fundamental.

**Tabela 2 - Análise descritiva das variáveis demográficas**

VARIÁVEIS	FEMININO				MASCULINO				
	Docentes		Técnicos		Docentes		Técnicos		
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	
Amostragem	57	37,75	94	62,25	78	45,88	92	54,12	
Faixa Etária	18-30	8	14,03	5	5,31	7	8,97	14	15,21
	31-40	29	50,87	42	44,68	31	39,74	38	41,30
	41-50	14	24,56	28	29,78	23	29,48	22	23,91
	51-60	6	10,52	16	17,02	15	19,23	16	17,39
	>60	0	0,00	3	3,19	2	2,56	2	2,17
	Total	57	100,00	94	100,00	78	100,00	92	100,00
Escolaridade	Ensino Fundamental	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Ensino Médio	0	0,00	3	3,19	0	0,00	4	4,34
	Ensino Superior	1	1,75	12	12,76	1	1,28	17	18,47
	Especialização	6	10,52	38	40,42	8	10,25	36	39,13
	Mestrado	22	38,59	37	39,36	36	46,15	32	34,78
	Doutorado ou Pós-Doutorado	28	49,12	4	4,25	33	42,30	3	3,26
	Total	57	100,00	94	100,00	78	100,00	92	100,00
Tempo de Serviço	< 1 ano	8	14,03	2	2,12	4	5,12	5	5,43
	1-5 anos	24	42,10	31	32,97	29	37,17	26	28,26
	6-10 anos	12	21,05	28	29,78	24	30,76	29	31,52
	11-15 anos	9	15,78	19	20,21	8	10,25	13	14,13
	16-20 anos	4	7,01	2	2,12	5	6,41	5	5,43
	> 20 anos	0	0,00	12	12,76	8	10,25	14	15,21
	Total	57	100,00	94	100,00	78	100,00	92	100,00
Tempo de atuação no cargo/função	< 1 ano	8	14,03	3	3,19	4	5,12	6	6,52
	1-5 anos	24	42,10	38	40,42	29	37,17	34	36,95
	6-10 anos	12	21,05	24	25,53	24	30,76	28	30,43
	11-15 anos	9	15,78	16	17,02	8	10,25	11	11,95
	16-20 anos	4	7,01	2	2,12	5	6,41	3	3,26
	> 20 anos	0	0,00	11	11,70	8	10,25	10	10,86
	Total	57	100	94	100	78	100	92	100
Cargo de Chefia/Coordenação	Sim	14	24,56	25	26,59	26	33,33	45	48,91
	Não	43	75,43	69	73,40	52	66,66	60	65,21
	Total	57	100	94	100	78	100	92	100

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao tempo de serviço na instituição, a maioria dos respondentes tem de 01 a 05 anos correspondendo a 35% da amostra. Seguido dessa faixa etária vem o grupo que trabalha no IFMG de 06 a 10 anos, representando 29%. Servidores que atuam na instituição de 11 a 15 anos representam 15% dos respondentes, com mais de 20 anos, 11%, e, menos de 01 ano, 6%. Os servidores que trabalham de 16 a 20 anos representam o menor quantitativo da amostra, 5% da amostra.

Ainda de acordo com a Tabela 2, quanto ao tempo de atuação no cargo atual, foi possível notar que 38,94% dos servidores respondentes estão na mesma função de 1 a 5 anos; 27,41% entre 6 a 10 anos; 13,70 % entre 11 e 15 anos. Os que estão atuando no mesmo cargo há mais de 20 anos representam 9,03% da amostra; 6,54% atuam há menos de 1 ano e, 4,36% dos respondentes exercem a mesma função entre 16 e 20 anos.

Sobre os detentores de cargo de chefia/coordenação entre os respondentes da pesquisa, verificou-se que 36,36% dos cargos são ocupados por docentes, e 63,64% são ocupados por técnicos administrativos.

A Tabela 3 apresenta o número e o percentual de respondentes por campus do IFMG.

**Tabela 3 - Distribuição de respondentes por campus**

<b>Descrição</b>	<b>Frequência (n)</b>	<b>Percentual (%)</b>
Arcos	6	2
Bambuí	41	13
Betim	18	6
Congonhas	20	6
Conselheiro Lafaiete	4	1
Formiga	10	3
Governador Valadares	14	4
Ibirité	10	3
Ipatinga	4	1
Itabirito	3	1
Ouro Branco	11	3
Ouro Preto	81	25
Piumhi	6	2
Ponte Nova	6	2
Reitoria	24	7

Ribeirão das Neves	10	3
Sabará	13	4
Santa Luzia	12	4
São João Evangelista	28	9
<b>Total</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se notar uma predominância de respondentes no campus Ouro Preto, com 81 respondentes, representando 25% da amostra. Os *campi* de Conselheiro Lafaiete, Ipatinga e Itabirito contribuíram com apenas um questionário respondido por campus.

## 5.2 Descrição da amostra

No próximo item são apresentados os dados da pesquisa realizada no IFMG com posterior análise dos resultados, confrontando-os com o referencial teórico.

### 5.2.1 Dados ausentes e estimativas padrão

Abaixo são descritos os resultados de média e desvio padrão. A Tabela 4 mostra os resultados referentes ao Contexto Mudança Organizacional.

**Tabela 4 - Análise descritiva- Contexto de mudança Organizacional**

Indicadores	Dados ausentes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
RIM1	0	0	10	5,92	3,26
RIM2	0	0	10	6,98	2,80
RIM3	0	0	10	6,95	2,68
RIM4	0	0	10	5,98	2,95
RIM5	0	0	10	7,56	2,42
PPE1	0	0	10	6,67	2,52
PPE2	0	0	10	4,80	2,49
PPE3	0	0	10	4,41	2,79
PPE4	0	0	10	5,10	2,86
PPE5	0	0	10	5,88	2,17
PPE6	0	0	10	5,32	2,10
PPE7	0	0	10	5,70	2,27
PPE8	0	0	10	6,28	2,91
PPE9	0	0	10	6,10	2,63
PPE10	0	0	10	5,48	2,70
PPE11	0	0	10	6,36	2,36
PPE12	0	0	10	4,88	3,13
PPE13	0	0	10	5,90	3,17
PPE14	0	0	10	5,79	2,07
PPE15	0	0	10	5,98	2,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a esse construto, as questões que obtiveram maiores médias foram: “A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança”, e; “A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da instituição”. Esse resultado evidencia que os servidores consideram que os riscos e impactos da mudança influenciam no contexto no qual ocorrem.

A literatura indica que a percepção de risco e impacto da mudança pode sofrer variações entre os indivíduos. Enquanto uns percebem o risco como uma oportunidade, outros o veem como ameaça (Nery, 2012). Corroborando a autora, os resultados desta pesquisa mostraram que os participantes consideraram que a possibilidade de surgimento de novos fatos e a interferência nos relacionamentos na instituição influenciou no contexto de mudança.

A Tabela 5 apresenta os dados relativos à Satisfação no Trabalho.

**Tabela 5 - Análise descritiva- Satisfação no Trabalho**

Indicadores	Dados ausentes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SAC1	0	1	7	5,18	1,50
SAC2	0	1	7	5,20	1,55
SAC3	0	1	7	4,99	1,50
SAC4	0	1	7	5,04	1,57
SAC5	0	1	7	5,08	1,56
SAH1	0	1	7	5,13	1,69
SAH2	0	1	7	4,98	1,71
SAH3	0	1	7	5,42	1,59
SAH4	0	1	7	5,48	1,60
SAH5	0	1	7	5,44	1,58
SAN1	0	1	7	5,03	1,52
SAN2	0	1	7	4,42	1,67
SAN3	0	1	7	5,12	1,49
SAN4	0	1	7	4,31	1,69
SAN5	0	1	7	4,42	1,66

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo coma Tabela 5, em relação às dimensões analisadas nesta pesquisa, nota-se que as questões que obtiveram maiores médias foram “Com o entendimento entre mim e meu chefe no período de pandemia” e “Com a maneira como meu chefe me trata no período de pandemia”. As duas questões são referentes à dimensão “Satisfação com a Chefia”. Com esse

resultado pode-se destacar a significância do papel da chefia na satisfação no trabalho dos servidores no contexto de mudanças ocorridas devido à pandemia de Covid-19.

A dimensão que obteve maior média foi a “Satisfação com a Chefia”, com 5,29. A dimensão “Satisfação com os colegas” obteve média 5,098 e a “Satisfação com a natureza do trabalho” recebeu 4,66 de média. Siqueira (2008) considera que quanto maior for a média, maior será o nível de satisfação do funcionário com a dimensão considerada. Valores entre 5 e 7 indicam satisfação, entre 1 e 3,9 podem indicar insatisfação, e média entre 4 e 4,9 anunciam um estado de indiferença, nem satisfeito, nem insatisfeito. Dessa maneira, nota-se que os servidores estão satisfeitos com a chefia e com os colegas e indiferentes quanto à satisfação com a natureza do trabalho.

A satisfação com o chefe refere-se ao contentamento com a capacidade profissional do chefe, o interesse que ele demonstra pelos funcionários e o entendimento entre eles (Siqueira, 2008). Essa dimensão foi a que obteve maior média neste estudo, ratificando Marques, Borges e Reis (2016) que, ao estudarem os efeitos da mudança organizacional na satisfação no trabalho, constataram que os servidores do governo de Minas Gerais estão satisfeitos ou muito satisfeitos com suas chefias. Tal constatação ocorre mesmo com o advento da pandemia.

Abaixo foram calculadas as médias aritméticas das dimensões de Satisfação no Trabalho estudadas, comparando-as com as variáveis demográficas. A Tabela 6 compara as dimensões da Satisfação no Trabalho entre homens e mulheres, abordadas neste estudo.

**Tabela 6 - Média das dimensões de Satisfação no Trabalho por gênero**

Dimensões	Feminino		Masculino	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Satisfação com os colegas	5,06	1,5	5,12	1,5
Satisfação com a chefia	5,25	1,6	5,31	1,6
Satisfação com a natureza do trabalho	4,52	1,6	4,77	1,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o sexo masculino obteve uma média maior que o feminino em todas as dimensões. Tal constatação pode ocorrer pelo fato de as mulheres desdobrarem-se em duas jornadas de trabalho, que, no caso do contexto desta pesquisa, acabaram por fundirem-se no mesmo espaço físico, uma vez que o local de trabalho do servidor passa a ser em sua residência. Conforme Souza, Corvino e Lopes (2013), a mulher está sempre se dividindo entre obter sucesso profissional e os reflexos dessa busca na vida pessoal. Esses aspectos podem interferir em menores níveis de satisfação no trabalho para as mulheres.

A Tabela 7 compara as dimensões entre a Satisfação no Trabalho com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho por faixa etária.

**Tabela 7 - Média das dimensões de satisfação no trabalho por faixa etária**

Dimensões	18 a 30 anos		31 a 40 anos		41 a 50 anos		51 a 60 anos		Mais de 60 anos	
	Med	Des	Med	Des	Med	Des	Med	Des	Med	Des
Satisfação com os colegas	<b>5,35</b>	1,6	5,00	1,5	5,22	1,4	4,92	1,5	4,82	1,5
Satisfação com a chefia	5,23	1,8	5,27	1,6	<b>5,53</b>	1,5	4,98	1,6	4,94	1,2
Satisfação com a natureza do trabalho	4,78	1,7	4,53	1,6	4,71	1,6	<b>4,86</b>	1,3	4,42	1,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados evidenciam que os servidores com mais de 60 anos demonstraram indiferença em todas as três dimensões. Já em relação às outras faixas etárias, notou-se um comportamento diferente em cada uma das três dimensões. Em relação à “Satisfação com os colegas”, a maior média apresentada foi na faixa etária entre de 18 a 30 anos, e a menor média foi entre os servidores com mais de 60 anos. Quanto à “Satisfação com a chefia”, a maior média apresentada foi a dos servidores entre 41 a 50 e a menor média também foi entre os servidores com mais de 60 anos. Já na dimensão “Satisfação com a natureza do trabalho”, o grupo de 51 a 60 anos apresentou maior média e o grupo com mais de 60 anos a menor.

Vale destacar que todas as faixas etárias se mostraram indiferentes em relação à natureza do trabalho, ou seja, apresentaram médias inferiores a 4,9. Contrapondo esse resultado, García et

al. (2013), ao analisarem a influência do gênero e da idade na satisfação no trabalho de profissionais da saúde num hospital universitário, afirmaram que trabalhadores com mais de 60 anos geralmente encontram-se mais satisfeitos com o trabalho, o que não ocorre com os servidores com mais de 60 anos na instituição de ensino pesquisada.

A Tabela 8 compara as dimensões da “Satisfação no trabalho”, abordadas neste estudo, entre os ocupantes dos cargos de docentes e os técnicos administrativos.

**Tabela 8 - Média das dimensões de satisfação no trabalho por cargo**

Dimensões	Docente		TAE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Satisfação com os colegas	5,14	1,5	5,07	1,5
Satisfação com a chefia	5,25	1,6	5,28	1,6
Satisfação com a natureza do trabalho	4,59	1,7	4,71	1,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 8, o grupo de docentes apresentou média superior apenas na dimensão “Satisfação com os colegas”. Nas dimensões “Satisfação com a chefia” e “Satisfação com a natureza do trabalho” os servidores técnicos administrativos apresentaram maiores médias.

A dimensão “Satisfação com a chefia” apresentou maiores médias para os dois grupos. Nota-se que os servidores estão satisfeitos com a chefia no contexto de mudanças, reafirmando Marques, Borges e Reis (2016), os quais, ao buscarem compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação de trabalho, notaram que os servidores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com suas chefias.

Os resultados demonstram que docentes e técnicos administrativos estão satisfeitos com os colegas durante as mudanças em meio à pandemia de Covid-19. Isso certifica que há um clima agradável entre os servidores e que eles confiam uns nos outros para ajudar nas tarefas. Confirmando essa análise, Almeida et al (2017) e Beuren et al (2017), ao analisarem a



satisfação de funcionários em empresas privadas, constataram que os funcionários estão satisfeitos com seus colegas de trabalho.

Em relação à “Satisfação com a natureza do trabalho”, dimensão que, segundo Siqueira (2008) se refere ao interesse despertado nos funcionários quanto às tarefas que eles desenvolvem, as médias demonstram que docentes e técnicos administrativos encontram-se indiferentes quanto à satisfação no contexto de mudança. Contrapondo a esse resultado, Marqueze e Moreno (2009) concluíram, em um estudo que buscou verificar a correlação entre satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho com docentes universitários, que os professores estão satisfeitos com as atividades realizadas, bem como com o ambiente que estão inseridos. Destaca-se que essa pesquisa foi realizada em um contexto de normalidade, diferente deste estudo, que é um contexto de mudança organizacional.

A Tabela 9 compara as dimensões da “Satisfação no trabalho”, abordadas neste estudo, entre ocupantes ou não de cargo de chefia/coordenação.

**Tabela 9 - Média das dimensões de satisfação no trabalho por ocupação cargo de chefia (sim/não)**

Dimensões	Sim		Não	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Satisfação com os colegas	5,09	1,3	5,05	1,5
Satisfação com a chefia	5,53	1,4	5,17	1,6
Satisfação com a natureza do trabalho	4,75	1,5	4,61	1,6

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o que é apresentado na Tabela 9, detentores ou não de cargo de chefia/coordenação estão satisfeitos com os colegas e com a chefia. Destaca-se que os ocupantes de cargo de chefia/coordenação revelaram maiores médias em todas as três dimensões. Novamente, os servidores mostraram-se indiferentes quanto à “Satisfação com a natureza do trabalho”.

Esse resultado corrobora o estudo de Martinez et al (2004) que, ao buscarem identificar se a satisfação no trabalho está associada à saúde dos trabalhadores, verificaram que os ocupantes

de cargo de direção mostraram maiores níveis de satisfação no trabalho. Segundo os autores, esse resultado pode ser explicado pela autonomia, participação na tomada de decisões, salários melhores, diversificação de tarefas, reconhecimento, características por vezes menores nos não ocupantes de cargos de chefia. Isso também se mostrou válido no contexto institucional durante a pandemia de Covid-19.

O tópico seguinte trata do modelo estrutural e dos modelos de mensuração.

### **5.3 Especificação do Modelo Estrutural e dos Modelos de Mensuração**

A **Figura 2** apresenta o modelo de caminhos, o qual demonstra as hipóteses da pesquisa e indica as relações entre os construtos examinados.

**Figura 2 - Modelo de caminhos**



Fonte: Software Smart PLS.

Conforme apresentado no modelo de mensuração, é possível verificar que todos os construtos são de natureza reflexiva.

#### 5.4 A Estimação do Modelo de Caminhos por meio do PLS

O modelo de caminhos do presente estudo foi estimado no algoritmo *Partial Least Squares* - PLS utilizando-se o *software SmartPLS*. Foram seguidos os parâmetros recomendados por Hair et al. (2010) para a configuração do algoritmo PLS-SEM antes de rodá-lo. Um desses

parâmetros é o critério de parada do algoritmo quando atingido o número máximo de 300 interações ou quando tenha sido alcançado o critério de parada 1.0E-5.

Após rodar o PLS, o algoritmo convergiu em 3 interações. Depois de estimado o modelo, avançou-se para as avaliações dos modelos de mensuração e estrutural, apresentadas nas próximas seções.

### 5.5 Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexivo

O modelo de mensuração explica o quão bem a teoria encaixa-se nos dados. Os critérios aplicados para analisar o modelo de mensuração dos construtos reflexivos são: as cargas externas, a confiabilidade composta, o *Alpha de Cronbach*, a variância média extraída (AVE), e a validade discriminante (cargas cruzadas, *Fornell-Larcker* e Critério *Heterotrait-Monotrait* - HTMT).

#### 5.5.1 Cargas externas

Elevadas cargas externas de uma variável assinalam que os indicadores integrantes têm muito em comum e cargas externas padronizadas precisam revelar valores iguais ou superiores a 0,708. (Hair, et al, 2009). Conforme apresentado na Tabela 10, os indicadores apresentaram cargas externas superiores ao valor de referência.

**Tabela 10 - Avaliação das Cargas Externas**

	Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	Risco e impacto das mudanças	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com os colegas
PPE1	0,752				
PPE10	0,773				
PPE11	0,779				
PPE12	0,791				
PPE14	0,791				
PPE15	0,812				
PPE2	0,748				
PPE3	0,777				
PPE4	0,773				
PPE5	0,790				

PPE6	0,711		
PPE7	0,780		
PPE8	0,766		
PPE9	0,771		
RIM1		0,790	
RIM2		0,741	
RIM3		0,810	
RIM4		0,748	
RIM5		0,739	
SAC1			0,847
SAC2			0,868
SAC3			0,766
SAC4			0,823
SAC5			0,885
SAH1		0,892	
SAH2		0,902	
SAH3		0,911	
SAH4		0,954	
SAH5		0,922	
SAN1			0,812
SAN2			0,792
SAN3			0,770
SAN4			0,782
SAN5			0,823

Fonte: Software Smart PLS.

### 5.5.2 Confiabilidade simples e confiabilidade composta

A confiabilidade indica o grau em que as medidas são livres de erros que afetam a medição de forma aleatória. Segundo Hair et al. (2010), o valor do *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1. Os valores entre 0,70 a 0,90 são satisfatórios e acima de 0,90 são indesejados. A confiabilidade composta deve apresentar valor que esteja entre 0,60 e 0,95.

**Tabela 11 - Confiabilidade simples e Confiabilidade composta**

Construto	Alpha Cronbach's	Confiabilidade Composta
Contexto de Mudança Organizacional	0,762	0,719
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,822	0,864
Risco e impacto das mudanças	0,755	0,834
Satisfação com a chefia	0,852	0,933
Satisfação com a natureza do trabalho	0,856	0,896
Satisfação com os colegas	0,895	0,822

Fonte: Software Smart PLS.

A Tabela 11 mostra que todos os construtos apresentaram valores dentro do sugerido pela literatura.

### 5.5.3 Variância média extraída

A validade convergente consiste na medida em que um indicador se correlaciona positivamente com indicadores do mesmo construto. A AVE é a medida para estabelecer a validade convergente no nível do construto.

Tabela 12 - Variância média extraída

Construto	Variância Média Extraída (AVE)
Contexto de Mudança Organizacional	0,527
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,516
Risco e impacto das mudanças	0,504
Satisfação com a chefia	0,840
Satisfação com a natureza do trabalho	0,634
Satisfação com os colegas	0,704

Fonte: Software Smart PLS.

Todos os construtos apresentaram valor de AVE superior ao mínimo sugerido de 0,50, sendo o valor inferior obtido de 0,504 e o superior de 0,840.

### 5.5.4 Validade discriminante

A análise da validade discriminante demonstra se os construtos mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse. Dois métodos são propostos por Hair et al. (2009) para avaliar a validade discriminante, sendo:

- o exame das cargas cruzadas dos indicadores, e/ou;
- o critério de *Fornell-Larcker*.

No exame das cargas cruzadas, a carga externa de um indicador em seu construto associado deve ser maior que todas suas cargas nos demais construtos, caso contrário, há problema com a validade discriminante. Já o critério de *Fornell-Larcker*, uma perspectiva mais conservadora para a análise da validade discriminante, compara a raiz quadrada do valor da AVE de cada construto com as correlações entre esse construto e os demais construtos do modelo.

### 5.5.4.1 Cargas cruzadas

Segundo Hair et al (2010) as cargas cruzadas devem ser maiores do que todas as outras cargas dos construtos. Como pode ser visto na Tabela 13, as cargas cruzadas são adequadas, apresentando assim validade discriminante.

**Tabela 13 - Cargas cruzadas**

	<b>Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança</b>	<b>Risco e impacto das mudanças</b>	<b>Satisfação com a chefia</b>	<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	<b>Satisfação com os colegas</b>
PPE1	<b>0,752</b>	-0,282	0,524	0,446	0,446
PPE10	<b>0,773</b>	-0,151	0,507	0,366	0,454
PPE11	<b>0,679</b>	-0,332	0,465	0,443	0,368
PPE12	<b>0,365</b>	-0,191	-0,098	-0,119	-0,146
PPE13	<b>0,791</b>	-0,240	0,518	0,388	0,419
PPE14	<b>0,812</b>	-0,205	0,616	0,388	0,463
PPE2	<b>0,548</b>	-0,216	0,360	0,397	0,312
PPE3	<b>0,477</b>	0,232	-0,344	-0,283	-0,324
PPE4	<b>0,673</b>	-0,072	0,423	0,296	0,364
PPE5	<b>0,690</b>	-0,059	0,417	0,371	0,391
PPE6	<b>0,611</b>	-0,117	0,370	0,294	0,304
PPE7	<b>0,480</b>	0,004	0,315	0,265	0,290
PPE8	<b>0,766</b>	-0,163	0,623	0,412	0,527
PPE9	<b>0,771</b>	-0,188	0,613	0,429	0,541
RIM1	-0,144	<b>0,590</b>	-0,102	-0,128	-0,110
RIM2	-0,168	<b>0,641</b>	-0,131	-0,149	-0,112
RIM3	-0,156	<b>0,810</b>	-0,059	-0,151	-0,042
RIM4	-0,300	<b>0,748</b>	-0,178	-0,242	-0,135
RIM5	-0,209	<b>0,739</b>	-0,105	-0,133	-0,066
SAC1	0,586	-0,142	0,633	0,494	<b>0,847</b>
SAC2	0,457	-0,062	0,541	0,419	<b>0,868</b>
SAC3	0,450	-0,131	0,464	0,518	<b>0,766</b>
SAC4	0,427	-0,075	0,485	0,449	<b>0,823</b>
SAC5	0,531	-0,136	0,575	0,445	<b>0,885</b>
SAH1	0,689	-0,205	<b>0,892</b>	0,521	0,613
SAH2	0,653	-0,143	<b>0,902</b>	0,548	0,624
SAH3	0,582	-0,151	<b>0,911</b>	0,537	0,545
SAH4	0,624	-0,148	<b>0,954</b>	0,532	0,598
SAH5	0,607	-0,122	<b>0,922</b>	0,493	0,590
SAN1	0,486	-0,249	0,487	<b>0,812</b>	0,503
SAN2	0,380	-0,139	0,395	<b>0,792</b>	0,396
SAN3	0,433	-0,137	0,473	<b>0,770</b>	0,454
SAN4	0,381	-0,183	0,421	<b>0,782</b>	0,406
SAN5	0,451	-0,215	0,498	<b>0,823</b>	0,434

Fonte: Software Smart PLS.

### 5.5.4.2 Critério Fornell-Larcker

O critério de *Fornell-Larcker* indica que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a maior correlação com cada construto (Hair et al., 2010).

**Tabela 14 - Critério Fornell-Larcker**

<b>Construto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Contexto de Mudança Organizacional	<b>0,571</b>					
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,693	<b>0,945</b>				
Risco e impacto das mudanças	-0,403	-0,290	<b>0,710</b>			
Satisfação com a chefia	0,685	0,692	-0,169	<b>0,916</b>		
Satisfação com a natureza do trabalho	0,547	0,540	-0,236	0,575	<b>0,796</b>	
Satisfação com os colegas	0,585	0,592	-0,134	0,651	0,555	<b>0,839</b>

Fonte: Software Smart PLS.

Nota: 1 = Contexto de Mudança Organizacional, 2 = Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança, 3 = Risco e impacto das mudanças, 4 = Satisfação com a chefia, 5 = Satisfação com a natureza do trabalho e 6 = Satisfação com os colegas.

De acordo com a tabela acima, todos os construtos são adequados.

### 5.5.5 Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

O critério HTMT, assim como os anteriores, tem por objetivo determinar se o construto é único. Os valores de HTMT entre as relações dos construtos devem ser menores que 0,9, e conforme a tabela seguinte, todos os construtos satisfazem essa condição.

**Tabela 15 - Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

<b>Construto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Contexto de Mudança Organizacional	-					
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,798					
Risco e impacto das mudanças	0,748	0,417				
Satisfação com a chefia	0,677	0,733	0,189			
Satisfação com a natureza do trabalho	0,606	0,619	0,276	0,632		
Satisfação com os colegas	0,602	0,654	0,163	0,695	0,629	-

Fonte: Software Smart PLS.

Nota: 1 = Contexto de Mudança Organizacional, 2 = Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança, 3 = Risco e impacto das mudanças, 4 = Satisfação com a chefia, 5 = Satisfação com a natureza do trabalho e 6 = Satisfação com os colegas

De acordo com a Tabela 15, todos os construtos satisfazem essa condição.

Pelo que foi demonstrado na avaliação do modelo de mensuração reflexivo constata-se que este apresenta consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Dessa



forma, torna-se possível avançar para a avaliação do modelo estrutural, apresentada na seção seguinte.

## 5.6 O Modelo Estrutural

Após o processo de avaliação do modelo de mensuração foi feita a avaliação do modelo estrutural, o qual examina a capacidade preditiva do modelo e as relações entre os construtos (Hair et al., 2017, Peng & Lai, 2012). São descritos neste tópico os resultados da avaliação do nível de colinearidade e avaliação dos testes das hipóteses do modelo estrutural.

### 5.6.1 Avaliação do nível de colinearidade

Consideram-se como indicativo de colinearidade nos construtos preditivos valores de tolerância abaixo de 0,20, e conseqüentemente, valores VIF acima de 5,00. Caso seja confirmada a existência de colinearidade, deve-se considerar a eliminação de construtos, a transformação de construtos preditivos em um único ou a criação de construtos de ordem superior (Hair et al., 2009). Para Cohen, West, e Aiken, (2014), considera-se como indicativo de colinearidade entre os construtos de um mesmo conjunto valores de tolerância  $VIF > \text{ou} = 4,00$ , critério atendido para todos os construtos.

**Tabela 16 - Colinearidade Estatística (VIF) no modelo estrutural**

<b>Construto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Contexto de Mudança Organizacional	-	-	-	1,000	1,000	1,000
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	1,092	-	-	-	-	-
Risco e impacto das mudanças	1,092	-	-	-	-	-
Satisfação com a chefia	-	-	-	-	-	-
Satisfação com a natureza do trabalho	-	-	-	-	-	-
Satisfação com os colegas	-	-	-	-	-	-

Fonte: Software Smart PLS.

Nota: 1 = Contexto de Mudança Organizacional, 2 = Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança, 3 = Risco e impacto das mudanças, 4 = Satisfação com a chefia, 5 = Satisfação com a natureza do trabalho e 6 = Satisfação com os colegas.

Conforme apresentado na Tabela 16, o critério para os valores de VIF que indicam não colinearidade é atendido para todos os construtos.

### 5.6.2 Avaliação do teste das hipóteses do modelo estrutural.

Foram avaliadas a significância e relevância das relações no modelo estrutural. A análise das relações de hipóteses e construtos foi realizada com base no exame de caminhos padronizados.

O PLS-SEM gera estimativas para as relações hipotetizadas entre os construtos, os coeficientes de caminho, que podem apresentar valores entre -1 e +1, sendo que +1 indica relações extremamente positivas, e -1 relações extremamente negativas, sendo que quanto mais próximo de 0 (zero) for o coeficiente, mais fraca é a relação (Hair et al., 2009).

O nível de significância dos coeficientes é verificado a partir dos  $t$  valores, que são gerados por meio do *bootstrapp* no SmartPLS (Hair et al., 2009). Os  $t$  valores críticos que servem como parâmetro para os  $t$  valores empíricos são 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível significância de 5%, e 2,57 para um nível de significância de 1%. Assim, quando um  $t$  valor empírico for superior a um dos  $t$  valores críticos, considera-se o coeficiente significativo a certa probabilidade de erro (nível de significância) (Hair et al., 2009).

O significado do caminho e o nível de significância (p-valor) das correlações foram estimados usando a reamostragem *bootstrap* (Henseler et al., 2009), com 5000 interações de reamostragem (Chin, 1998). Deve-se interpretar que valores de  $t$  acima de 1,96 correspondem a p-valores  $\leq 0,05$  (Ringo, Silva e Bido, 2014). Segundo os autores, as relações são consideradas significantes para  $P \leq 0,05$ .

A Tabela 17 apresenta os coeficientes de caminho entre os construtos e os resultados das hipóteses, gerados após a aplicação do algoritmo PLS.

**Tabela 17 - Coeficientes de caminho entre os construtos e respectivos níveis**

<b>Hipóteses</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Valor</b>	<b>Hipótese?</b>
Risco e Impacto das Mudanças -> Contexto de Mudança Organizacional	-0,125	2,495	0,013	ACEITA
Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança -> Contexto de Mudança Organizacional	0,956	59,586	0,000	ACEITA
Contexto de Mudança Organizacional -> Satisfação com os colegas	0,585	13,641	0,000	ACEITA
Contexto de Mudança Organizacional -> Satisfação com a chefia	0,685	20,638	0,000	ACEITA
Contexto de Mudança Organizacional -> Satisfação com a natureza do trabalho	0,547	12,114	0,000	REJEITADA

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir são analisadas as hipóteses propostas no estudo e retomada a literatura sugerida na pesquisa.

**H1 – A percepção dos servidores públicos sobre o fator “Risco e impacto das mudanças” influencia negativamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19.**

Os resultados apurados apresentam  $\beta=-0,125$ ,  $t=2,495$  e  $p\text{-valor}=0,013$  com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), o que demonstra que há uma relação negativa entre os respectivos construtos. A hipótese de que o “Risco e impacto das mudanças” influencia negativamente o “Contexto de Mudança Organizacional” ocasionada pela pandemia de Covid-19 foi confirmada.

Nery (2012) aponta que a alta compreensão dos funcionários sobre os riscos e impactos das mudanças possibilita a ocorrência de comportamentos de receio e desconfiança, o que minimiza as chances de envolvimento no processo de mudança e o aumento das resistências. O grau de risco e o impacto das mudanças interferem na aceitação dos indivíduos e na execução do comportamento desejado (Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007). Já Fonseca (2000), afirma que a causa de sucessos ou insucessos das iniciativas de gestão de mudanças está ligada à maneira como ocorreu a mudança organizacional, se foi uma iniciativa da

instituição ou foi uma mudança imposta devido ao contexto, conforme manifestado neste estudo.

As circunstâncias nas quais ocorreram as mudanças, principalmente no tocante ao início da pandemia da COVID-19 no Brasil, pode ter provocado nos servidores um sentimento de medo e incerteza, tanto em relação ao trabalho quanto em relação à saúde e à segurança vital. De acordo com Lines (2005), as experiências e informações iniciais bastam para provocar as sensações de medo, entusiasmo e frustração frente às mudanças.

A incerteza sobre quanto tempo seria necessário para o isolamento social, as dúvidas em relação aos meios disponíveis para o trabalho, como seria realizado o trabalho remoto, tanto acadêmico quanto administrativo, enfim, toda conjuntura na qual ocorreram as mudanças pode ter contribuído para que os riscos e impactos das mudanças influenciassem negativamente o contexto de mudança.

Há também de se considerar que essa relação negativa pode ser atribuída a possíveis desvantagens do trabalho remoto como isolamento, sobrecarga de trabalho, falta de suporte e equipamentos tecnológicos compatíveis com a necessidade, entre outros aspectos. A visão deturpada da sociedade sobre os servidores que estão realizando de casa o seu trabalho também podem contribuir com sentimentos negativos desses trabalhadores em relação à mudança.

**H2 – O fator “Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança (PPEAM)” influencia positivamente o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19.**

A análise dos resultados apresenta  $\beta=0,956$ ,  $t=59,586$  e  $p\text{-valor}=0,000$  com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação

positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o “Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança (PPEAM)” influencia positivamente o Contexto das mudanças organizacionais ocasionadas pela pandemia de Covid-19 foi confirmada.

Segundo Bordia et al (2011), histórias e experiências anteriores de gerenciamento de mudança podem levar a um pessimismo acerca de implementação de mudanças futuras na organização, bem como destruir a confiança na capacidade da instituição implementar a mudança. Contudo, de acordo com os resultados, os servidores consideram que planejamento, preparo e experiências anteriores foram favoráveis na manutenção de um ambiente organizacional que favorecesse o contexto de mudança, demonstrando que a instituição possivelmente soube gerenciar corretamente mudanças passadas. Nery (2012) afirma que experiências pessoais interferem na maneira como o funcionário desenvolve suas atitudes frente às mudanças.

Em pesquisa realizada por Policarpo (2016) nessa mesma instituição, foi demonstrado que experiência anterior e consistência organizacional destacam-se na compreensão das pessoas sobre cooperar e aceitar a mudança. A partir dessa constatação, a pesquisadora considerou que os gestores do IFMG podem conceber projetos de mudanças, desde que se antecipem às prováveis reações à mudança, com o intuito de aprimorar as ações necessárias no momento para a organização.

Uma das características das mudanças revolucionárias é a sua natureza impositiva (Pereira. 1994). No caso da pandemia de Covid-19, as instituições tiveram que rever o seu planejamento para se adaptarem às novas exigências, o que demandou um período de ajustes na migração para o aprendizado remoto e das próprias atividades administrativas.

A fase de planejamento e preparo ocorreu de maneira concomitante à mudança. A situação de emergência sanitária impôs que todo o trabalho passasse a ocorrer de maneira remota. No caso das atividades administrativas as adaptações foram acontecendo e as demandas e

necessidades foram surgindo e supridas na medida do possível. Ao mesmo tempo a instituição se reformulava para atender aos seus objetivos acadêmicos, mas também atentando para o cuidado com a saúde de alunos e servidores. Já em relação às atividades de ensino, houve um tempo considerável para que o ensino remoto fosse estruturado, uma vez que o calendário acadêmico foi suspenso e retomado posteriormente. Tal situação se tornou um desafio para a organização, na medida em que havia a necessidade de manter o engajamento de alunos e servidores, porém não existia algum modelo ou referência em instituições públicas de ensino dessa nova modalidade de ensino e trabalho.

Assim, as percepções dos servidores quanto ao histórico de mudanças na instituição e o bom encaminhamento dos gestores em relação ao planejamento colaborou com que este fator influenciasse positivamente no contexto da mudança.

### **H3 – O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente na “Satisfação com os colegas”.**

A relação acima apresenta  $\beta=0,585$ ,  $t=13,641$  e  $p\text{-valor}=0,000$  com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente na “Satisfação com os colegas” foi confirmada.

Na lógica das organizações prevalece o frequente e intenso convívio social, mesmo com as situações de isolamento natural manifestadas no ambiente de trabalho. Isso demonstra que os membros da organização, em especial, grupos informais específicos, são importantes para a pessoa e, isso, provavelmente, exerce influência na formação da atitude individual frente às mudanças (Lines, 2005). Santos et al (2020) afirmam que há influência dos valores das relações sociais sobre a satisfação no trabalho, atribuída aos relacionamentos estabelecidos

com os colegas, ao espírito de equipe e à preocupação com o bem-estar mediante relações harmoniosas e éticas.

Considerando as questões da escala de satisfação no trabalho (EST) proposta por Siqueira (2008), na qual são abordados os “sentimentos de colaboração”, “amizade” e “confiança”, pôde ser comprovado que o contexto de mudança organizacional decorrente da pandemia de Covid-19 influenciou positivamente a satisfação com os colegas. Tal comprovação pode ser explicada pelo bom relacionamento entre os funcionários já existente em períodos de trabalho anteriores à pandemia, o que contribuiu para que o ambiente social, mesmo que virtual, auxiliasse os servidores na execução de suas tarefas na nova formatação organizacional. Corroborando esse resultado, Lambert e Hogan (2010) demonstraram a relação positiva entre inovação organizacional e satisfação no trabalho. Os autores consideram que essa relação indica que os funcionários sentem que novas mudanças estão ocorrendo no local de trabalho, e essas mudanças podem resultar em melhores experiências de trabalho para os funcionários, gerando satisfação entre os trabalhadores.

**H4: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia positivamente na “Satisfação com a chefia”.**

Os resultados analisados apresentam  $\beta=0,685$ ,  $t=20,638$  e  $p\text{-valor}=0,000$  com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 impacta positivamente na “Satisfação com a chefia” foi confirmada.

Policarpo (2016) revela que o mais relevante para os servidores públicos federais em processos de mudança é a maneira como o chefe conduz a mudança. Nessa pesquisa, realizada no IFMG, constatou-se que a mudança por ora ocorrida, foi aceita com neutralidade

pelos servidores, pois foi possível compreender o comportamento de liderança dos gestores. Lambert e Hogan (2010) afirmam que percepções de justiça e busca por eficácia por parte dos administradores influenciam na satisfação no trabalho da equipe. Para os autores, os funcionários mostram-se mais satisfeitos com a chefia quando veem que a organização não pratica retaliações com aqueles que propõem ideias contrárias às da mudança e quando a instituição se esforça para cumprir seus objetivos.

As respostas às variáveis “organização do trabalho pelo chefe”, “interesse do chefe pelo trabalho do servidor” e “tratamento do chefe” que compõem a dimensão de “Satisfação com a chefia” na EST demonstram que os servidores estão satisfeitos com a chefia durante o trabalho realizado no período de pandemia.

Nesse sentido, constatou-se que o comportamento da chefia afetou positivamente a aceitação e cooperação do indivíduo com a mudança, o que promoveu satisfação dos servidores no contexto de pandemia. Possivelmente, o bom relacionamento interpessoal existente previamente, a aceitação de ideias por parte dos chefes e a demonstração de interesse pelos gestores em cumprir a missão da instituição contribuíram para a conclusão desse resultado.

**H5: O “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influencia negativamente na “Satisfação com a natureza do trabalho”.**

Os resultados para essa relação apresentam  $\beta=0,547$ ,  $t=12,114$  e  $p\text{-valor}=0,000$  com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. Logo, a hipótese de que o “Contexto das mudanças organizacionais” ocasionadas pela pandemia de Covid-19 influenciou negativamente na “Satisfação com a natureza do trabalho” foi rejeitada.



Os funcionários que resistem à mudança e rejeitam a possibilidade de ficarem vulneráveis e discordam das ações da organização tornam-se insatisfeitos e, muitas vezes, avaliam deixar a organização (Lambert & Hogan, 2010). Já os funcionários que consideram as mudanças positivas apresentam maior nível de satisfação no trabalho. Contraopondo esses autores, Neiva e Ramos (2013) sugerem que os funcionários podem enxergar a mudança como um desafio, na medida em que, novos processos denotam a possibilidade de excluir rotinas monótonas, ao mesmo tempo, em que oportunizam explorar suas habilidades e colabora para o desenvolvimento pessoal.

Supreendentemente, mesmo em meio a tantas incertezas e inseguranças, as mudanças ocorridas devido à pandemia de Covid-19, ainda que repentinamente, podem ter aguçado nos servidores o senso de superação, e até mesmo uma incitação das suas capacidades adaptativas, fazendo com que as peculiaridades da nova dinâmica laboral colaborassem para que eles se sentissem satisfeitos. Questões tratadas na EST, como “interesse nas tarefas”, “capacidade de absorção do trabalho”, “oportunidade de fazer o tipo de trabalho” e “variedade de tarefas” podem ter se mostrado como desafiadoras para os servidores, gerando satisfação com a natureza do trabalho no referido contexto.

Em pesquisa similar, Marques, Borges e Reis (2016) demonstraram que servidores públicos de Minas Gerais se mostraram satisfeitos em um contexto de mudança, pois perceberam que isso não afetou o clima organizacional e que a mudança não seria uma ameaça ao seu trabalho.

A seguir é apresentado o coeficiente de determinação R<sup>2</sup>, que representa a combinação dos efeitos dos construtos exógenos (independentes) sobre determinado construto endógeno (dependente) (Hair et al., 2010).

### 5.7 Coeficiente de determinação $R^2$

O coeficiente de determinação é a medida do poder de previsão do modelo, representando os efeitos combinados das variáveis latentes na variável endógena. Os coeficientes de determinação são avaliados pelos valores de 0,19, 0,33 e 0,67, que são respectivamente, fracos, moderados e substanciais (Hair et al., 2010).

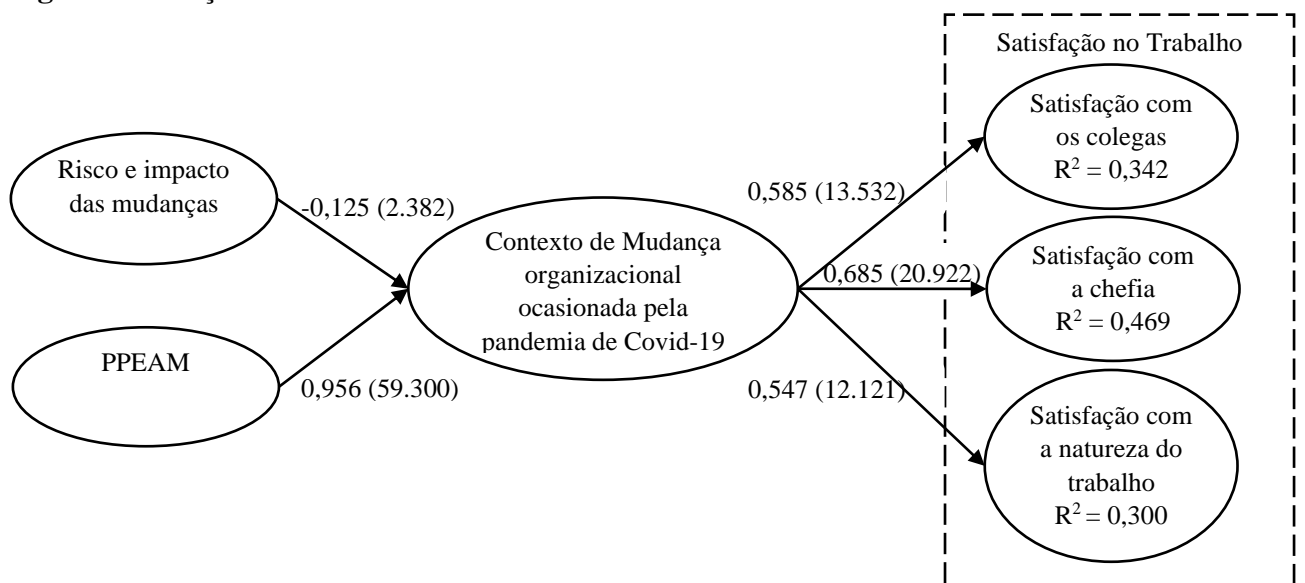
**Tabela 18 - Coeficiente de determinação  $R^2$**

Construto	$R^2$	Efeito
Contexto de Mudança Organizacional	-	-
Satisfação com os colegas	0,342	Moderado
Satisfação com a chefia	0,469	Moderado
Satisfação com a natureza do trabalho	0,300	Moderado

Fonte: Software Smart PLS.

Nota-se que o maior valor de  $R^2$  do modelo é o do construto “Satisfação com a chefia” (0,469), seguido pelos construtos “Satisfação com os colegas” (0,342), e “Satisfação com a natureza do trabalho” (0,300).

**Figura 3: Relações com  $R^2$**



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: PPEAM = Planejamento preparo e experiências anteriores com a mudança  
Relações estatisticamente significativas são indicadas com uma seta sólida.

Os valores dos coeficientes de determinação apresentados, classificados como moderado, indicam que podem existir fatores que interferem no fenômeno que não foram analisados no modelo testado.

## 6 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar a influência do contexto das mudanças organizacionais da pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Para alcançar tal objetivo, foram utilizadas duas escalas para mensuração dos construtos: Contexto de Mudança Organizacional, criado por Nery (2012), e Satisfação no Trabalho, criado por Siqueira (2008), e ainda, questões demográficas para a caracterização da amostra. Os dados foram colhidos por meio de questionários estruturados, que devido à pandemia de Covid-19 e o novo arranjo social imposto, foram coletados exclusivamente de maneira virtual, por meio do *googleforms*. Os questionários foram enviados para os e-mails institucionais de todos os técnicos administrativos e docentes do IFMG. A análise dos dados evidenciou que o objetivo geral foi atingido, visto que foram analisados os impactos das mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores do IFMG. Foi evidenciado, conforme a tipologia proposta por Pereira (1994), que este estudo trata de mudança revolucionária, pois a pandemia de COVID-19 provocou uma transformação de grande impacto, rápida e devido a um evento externo.

Quanto aos objetivos específicos, inicialmente foi apresentada a organização e o contexto da pandemia de Covid-19 no IFMG. Com a necessidade do isolamento social para controle da transmissão e tentativa de conter a pandemia, o IFMG instituiu o trabalho remoto para todos os servidores, a suspensão do calendário acadêmico em 16 *campi* e o ensino a distância em 2 outros. Posteriormente foi adotado o ensino remoto emergencial na tentativa de suprir a necessidade de cumprimento das atividades escolares.

Em relação ao segundo objetivo, analisar o contexto de mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19, comprovou-se que os fatores que compõem o contexto de mudança organizacional influenciaram tanto positiva quanto negativamente esse construto.

O fator “Risco e impacto das mudanças” influenciou negativamente o contexto de mudança. Tal fato pode ser explicado pela incerteza e a insegurança que as transformações trouxeram para os servidores, tanto no contexto externo quanto no contexto interno. A falta de confiança no futuro, o medo da doença e o desconhecimento do novo cenário podem ter contribuído para que essa relação se apresentasse de forma negativa, corroborando o que é relatado na literatura.

Já o fator “Planejamento e experiências anteriores com a mudança” apresentou relação positiva com o contexto. O resultado pode ser justificado pela boa condução da instituição em mudanças que ocorreram no passado, fazendo com que os servidores se sentissem encorajados em participar do processo e acreditassem que a mudança ocorreria de maneira que contribuísse para a boa execução das tarefas no novo arranjo da organização.

No terceiro objetivo, analisar a percepção de satisfação no trabalho dos servidores do IFMG, frente ao contexto das mudanças organizacionais ocasionadas pela pandemia de Covid-19 no IFMG, concluiu-se que o contexto de mudança influenciou positivamente a satisfação no trabalho.

Considerando-se as dimensões que compõem o construto Satisfação no Trabalho, propostas por Siqueira (2008), após a análise dos resultados, constatou-se que os servidores estão satisfeitos com a chefia, com os colegas e indiferentes com a natureza do trabalho durante a pandemia de Covid-19. Este resultado pode ser explicado pelas experiências anteriores de trabalho, como também pelas mudanças ocorridas outrora na instituição. O relacionamento interpessoal existente nos grupos que compõem o ambiente organizacional também colabora

para a satisfação com os colegas e com a chefia. A satisfação com a natureza do trabalho apresentou uma relação positiva com o contexto de mudança, fato que pode ser explicado pela questão desafiadora do momento e pela necessidade de superação que muitos indivíduos podem ter vivenciado no período.

Os resultados mostram que servidores do sexo masculino estão mais satisfeitos no contexto de mudanças durante a pandemia. Tal constatação possa estar relacionada com a sobrecarga de trabalho para as mulheres, que ficou ainda mais notável durante o período de pandemia. Em relação à idade, os servidores entre 18 e 30 anos são os que se encontram mais satisfeitos com os colegas. Já os servidores entre 41 e 50 anos são os que estão mais satisfeitos com a chefia. Na dimensão satisfação com a natureza do trabalho, os servidores de todas as faixas etárias manifestaram-se indiferentes, fato explicado pela mudança nas peculiaridades das atividades de vários servidores.

Destaque para os funcionários com mais de 60 anos que estão indiferentes em todas as dimensões. Alguns fatores podem elucidar esse resultado. Um certo cansaço pelos longos anos de vida profissional pode ter exacerbado uma indiferença já existente em relação à satisfação. Por outro lado, uma visão mais crítica da situação que apenas a experiência é capaz de desenvolver podem ter influenciado essa percepção por parte de servidores mais longevos. Outro fator a ser considerado é a falta de familiaridade e até uma inabilidade com os recursos tecnológicos, aspecto que pode ter levado os servidores mais idosos não se sentirem tão satisfeitos no trabalho durante as mudanças ocorridas devido à pandemia de Covid-19.

Quanto ao cargo ocupado pelos servidores, os docentes estão mais satisfeitos com os colegas do que o grupo de técnicos e este mais satisfeito com a chefia. Os dois grupos estão indiferentes em relação à natureza do trabalho. No que diz respeito à detenção de cargo de

chefia/coordenação, os servidores que ocupam esses cargos mostram-se mais satisfeitos em todas as dimensões.

A partir desses resultados, conclui-se que, de maneira geral, houve uma relação positiva das mudanças com a satisfação no trabalho. As hipóteses propostas neste estudo, que a satisfação com os colegas e com a chefia influencia positivamente o contexto de mudança organizacional, foram confirmadas. Apenas a hipótese de que a satisfação com a natureza do trabalho influencia negativamente o contexto de mudança organizacional foi rejeitada. Essa não confirmação da hipótese mostra que a satisfação com a natureza do trabalho apresenta relação positiva com o contexto de mudança organizacional ocorrida devido à pandemia de Covid-19. As duas hipóteses propostas referentes aos componentes do contexto de mudança organizacional foram confirmadas.

As implicações que esta pesquisa traz podem se apresentar como subsídios relevantes para gestores institucionais que lidam e gerenciam mudanças organizacionais. O estudo demonstra que mesmo em situações de mudanças revolucionárias, circunstancialmente, impostas, há de se considerar a relação positiva do contexto de mudança organizacional com a satisfação no trabalho. Atenção especial deve ser dispensada aos componentes do contexto de mudança, principalmente, em relação ao fator “planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança” que influenciou positivamente o contexto. Portanto, mudanças que são bem vistas pelos servidores e que são experiências positivas colaboram para a adaptação ao novo contexto.

Como limitação do estudo, destaca-se, por questões relativas ao distanciamento social, a maneira como foi realizada a pesquisa, principalmente em relação à coleta de dados que se deu exclusivamente de maneira virtual. Sugere-se que essa pesquisa seja reaplicada em outras situações de mudança organizacional. Sugere-se, ainda, que pesquisas qualitativas sejam

realizadas por meio de entrevistas, para que os servidores possam expressar suas opiniões e sentimentos em relação às mudanças. Para efeitos de confirmação, sugere-se, também, que essa pesquisa seja aplicada em cada campus da instituição, bem como em outras instituições públicas de ensino.



## Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23(1), 10-19.
- Almeida, D. M., Tomazzoni, G. C., Santos, A. S. D., Rodrigues, G. O., & Simonetto, E. O. (2017). Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), 78-94.
- Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & Santos, R. C. T. D. (2018). Policiais Militares do Estado do RS: Relação entre Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65.
- Alyrio, R. A. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Fundação CECIERJ.
- Araújo, L. C. G. (1982). *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. [Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas].
- Azevedo, C. S. (1995). Gestão Hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 29(3), 33-58.
- Barbosa, F. L. S., Bizarria, F. P. D. A., Rabêlo Neto, A., & Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: Um estudo em um hospital público piauiense. *REG-Revista de Gestão*, 23(2), 99-110.
- Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição*. Record.

- Bennis, W. (1969). *Changing organizations: Essays on the development and evolution of human organization*. McGraw-Hill.
- Bennis, G. W. (1976). *Organizações em mudança*. Atlas.
- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 69-86.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191–222.
- Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração Faces Journal*, 10 (1), 95-113.
- Bortolotti, S. L. V. (2010). *Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item*. [Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Brandão, I. F., Lima, L. C., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: Um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 20(1), 90-113.
- Bressan, C.L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. [Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília].
- Bressan, C. L. (2004). Mudança organizacional: Uma visão gerencial. **In** *Anais do 1º Seminário de Gestão de Negócios*, Curitiba, PR.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. (2000). *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional* [Mimeo].

- Cheng, H., Jian, S. & Liu, D. (2020). Contact Tracing Assessment of COVID-19 Transmission Dynamics in Taiwan and Risk at Different Exposure Periods Before and After Symptom Onset. *JAMA Internal Medicine*, 180(2), 1156-1163.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1998-07269-010>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: Employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1231-1287.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed). Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781410606266>
- Congresso Nacional. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 30 dez. 2008.
- Cornélio, R. R. (1999). *A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: Um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ*. [Dissertação de Mestrado, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública].
- Costa, F. L. (2010). *Reforma do Estado e contexto Brasileiro: Uma crítica do paradigma gerencialista*. Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.

- Dick, R., ULLRICH, J., & TISSINGTON, P. A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 69-79.
- Difini, C. D. R. *Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior*. (2002). [Dissertação de Mestrado da Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Duarte, C. L. G., Motoki, F. Y. S., & Mainardes, E. W. (2018). O technostress e a relação com a satisfação no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 12(6), 1.562-1.582.
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & Sousa, L. G. (2019). A Relação entre a Motivação e a Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 393-413.
- Duck, J. D. (1999). Gerenciando a mudança: A arte do equilíbrio. *Harvard Business Review*, 56-79.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Etzioni, A. (1973). *Organizações modernas*. Atlas.
- Etzioni, A. (1976). *Organizações Modernas* (5ª ed.). Pioneira.
- Farias, S. A. D., & Santos, R. D. C. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: Uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 107-132.
- Ferreira, C. M., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Ferreira, S. D., Ferraz, S. F. S., Paiva, L. E. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Valores e Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos em uma Seccional da Justiça Federal. *Gestão e Sociedade*, 14(38), 3608-3631.

- Fonseca, J. A. (2000). *Comprometimento Organizacional: Implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. [Dissertação de Mestrado, Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais].
- Ford, J. D. & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Frazão, E. B. (2016). *Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal*. [Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás].
- Garay, R. (2015). *Gestor público: metodologia, planejamento, gerenciamento, ações públicas, políticas públicas*. Virtual.
- García, C. C., Ruíz, M. D. C. S., Roche, M. E. M., & García, C.I.G. (2013). Influência do gênero e da idade: Satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), 1314-1320.
- Gasparetto, P. R. (2011). *A Administração Pública frente à lei inconstitucional*. Fórum.
- Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. **In** J. C. Zanelli, J. E. B. Andrade, & A. V. B. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 357-379). Artmed.
- Gondim, S.M.G. & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. **In** J. C. Zanelli, J. E. Borges Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 207-236). Artmed.
- Greiner, L. E. (1998, may-june). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 55-65.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin J. Barry, Rolph, A. E., Hair, Joseph F. , Black, Jr.,

- William C. Babin, Barry J. & Anderson, R. E., Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin J. Barry, & Rolph, A. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. In *Pearson New International Edition* (7 edition, Vol. 7). Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In V. Knight, K. Koscielak, L. Barrett, & G. Dickens (Eds.), *Long Range Planning* (2nd ed., Vol. 46, Issues 1–2). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. EPU.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Har-per.
- Independent. (2020). *Cambridge University to move all lectures online until 2021*. [https://www.independent.co.uk/news/education/education-news/cambridge-university-online-lectures-coronavirus-classes-cancelled-2021-a9523236.html?utm\\_medium=Social&utm\\_source=Facebook#Echobox=1589960534](https://www.independent.co.uk/news/education/education-news/cambridge-university-online-lectures-coronavirus-classes-cancelled-2021-a9523236.html?utm_medium=Social&utm_source=Facebook#Echobox=1589960534)
- Judson, A. S. (1969). *Relações humanas e mudanças organizacionais*. Atlas, 1969.
- Klering, L. R., Bergue, S. T., Schöederc, C. S., Porsse, M. C. S., Stranze, E., & Kruef, A. J. (2011). Competências, papéis e funções dos poderes municipais no contexto da administração pública contemporânea. *Análise-A Revista Acadêmica da FACE*, 22(1), 31-43.
- Ladeira, W. J; S., I. B; B., R. S. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91.

- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010). Wanting change: The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*, 21(2), 160-184.
- Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1972). *O desenvolvimento de organizações: Diagnóstico e ação*. Edgar Blücher.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: Diferenciação e integração administrativas*. Vozes.
- Leal, A. J. S., Chiuzi, R. M., Santini, F. F. B., A. J., Bodenmuller, L. P., & Santos, T. R. (2012). Satisfação e envolvimento com o trabalho e percepção de saúde organizacional de funcionários de Instituições de ensino infantil: Um comparativo entre o público e o privado. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 3(1), 379-393.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. **In** G.E. Swanson, T.M. Newcomb, & E. L. Hartley, *Readings in social psychology* (pp.459-473). Henry Holt.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. **In** M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1.297-1.349). Rand McNally.
- Marconi, N. (2003). A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, 54(1), 9-45.
- Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41-58.
- Marques, A. L., Borges, R. S. G., & Almada, L. (2018). Resistir ou Cooperar? Analisando os Fatores que influenciam as Reações Individuais à Mudança Organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 195-212.

- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho-Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2009). Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia em Estudo*, 14(1), 75-82.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho- Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martinez, M. C.; Paraguay, A. I. B. B.; Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-91.
- Matos, H. J. (2018). A próxima pandemia: estamos preparados? *Revista Pan-amazônica de Saúde*, 9(3), 9-11.
- Medeiros, J. F. S. (2020). A Pandemia e seus (des)caminhos. *Revista brasileira de Geografia Econômica*. <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/13141>
- Mello, C. A. B. (2009). *Curso de direito administrativo* (26ª ed.). Malheiros Editoras.
- Mello G., Oliveira A. L. M, Guidolin A. P., Caso C., David G., Nascimento J. C., et al. (2020). *A Coronacrise: Natureza, impactos e medidas de enfrentamento no Brasil e no mundo*. Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica - IE/UNICAMP. [https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/nota\\_cecon\\_coronacrise\\_natureza\\_impactos\\_e\\_medidas\\_de\\_enfrentamento.pdf](https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/nota_cecon_coronacrise_natureza_impactos_e_medidas_de_enfrentamento.pdf)
- Meyerson, D. E. (2011). Radical change, the quiet way. *Business Harvard Review*, 79(9), 92-100.
- Ministério da educação. (2008). Um novo lugar no desenvolvimento científico e tecnológico nacional. Secretaria de educação profissional e Tecnológica. *Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica*, 1(1).
- Ministério da Educação. (2020). Portaria nº 368 de 18 de março de 2020: Dispõe sobre constituição de Comitê Gestor de Crise em decorrência do coronavírus. Secretaria de



Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Minas Gerais. <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/ifmg-no-combate-ao-coronavirus-acompanhe-as-informacoes/PORTARIADOCOMITDECRISE.pdf>

Ministério da Educação. (2020). Portaria nº 358: dispõe sobre medidas preventivas de enfrentamento da emergência de saúde pública, adotadas pelo IFMG, em decorrência do coronavírus. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Minas Gerais. <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/portaria-detalha-medidas-do-ifmg-para-enfrentamento-da-pandemia-de-coronavirus/portaria-de-medidas-preventivas-ao-coronavirus-1.pdf>.

Ministério da Educação. (2020). Instrução Normativa 05/2020 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Minas Gerais. <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/ifmg-estabelece-diretrizes-para-o-ensino-remoto-emergencial>.

Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.

Nadler, D.A., Shaw, R. B.; Walton, A. E. (1995). *Discontinuous Change: Leading organizational transformation* (pp. 3-44). *The Jossey-Bass Management series*.

Nascimento, L. P. (2012). *Elaboração de Projetos de Pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica*. Cengage.

Neiva, E. R., & Ramos, L. D. (2013). Contexto de mudança organizacional: Sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. **In** *Anais do 37º Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.

Nery, V. F. (2012). *Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional*. [Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília].

Nery, V. F. (2016). *Atributos da Mudança Organizacional: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no trabalho*. [Tese de Doutorado,

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília].

- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 31(2), 259-268.
- Nunes, F. A. T., & Felix, B. (2019). Viver um Chamado Ocupacional por meio do Empreendedorismo Leva à Satisfação no Trabalho? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 100-115.
- Oliveira, F. A., Duarte, R. N., & Montevechi, J. A. B. (2002). O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: Um estudo de caso. **In** *Anais do 22º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, PR.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4) 461-524.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público*. MH Comunicação.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Pelit, E., & Kabakulak, A. (2019). Effects of Tourist Guides Personal Traits on Job Attitude and Job Satisfaction: A Study in Turkey. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(3), 364-381.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Pereira, M. J. L. B. (1994). Modelos de mudança nas organizações brasileiras: Uma análise crítica. **In** W. Bjur, & G. R. Caravantes, *Reengenharia ou readministração?* (108-109). AGE.

- Pettigrew, A. E. (1995). Longitudinal field of research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697- 713.
- Policarpo, R. V. S. (2016). *A influência do comportamento de liderança nas reações individuais à mudança. Estudo sobre a criação e constituição do IFMG*. [Tese de Doutorado, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais].
- Policarpo, R. V. S., Borges, R.S. G., & Almada, L. (2018). Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(2), 1-19.
- Porras, J. I., & Robertson. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. **In** M. D. Dunnette, & L. M. Hough, (Orgs.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology* (pp. 719-822). Consulting Psychologists Press.
- Porto, J. B., Puente-Palacios, K. & Neiva, E. R. (2020). Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19. **In** F. Queiroga, *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (pp. 59-64). Artemed.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed). Feevale.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000) Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Ramos, A. (2009). A. *Metodologia da pesquisa científica: Como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento*. Atlas, 2009.
- Resende, S. (2020). *Monitoramento das mudanças organizacionais: alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, no comportamento de apoio à mudança e nas redes*

*sociais informais*. [Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília].

Ringle, C. M.; Silva, D. & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (2), 56-73.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). SmartPLS 3. [Software de computador]. <http://www.Smartpls.De>.

Robbins, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. *Comportamento Organizacional*, (pp. 394-423). LTC.

Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Queiroz, G. C., & Silva, J. C. (2020). Trabalhadores na Pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. **In** M. Machado de Moraes, *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*, (pp. 1-14). Artmed.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, 24(3).

Santos, J. R. V. S., & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração*, 46(3), 212-318.

Santos, M. S. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional, uma revisão teórica*. [Dissertação de Mestrado, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas].

Santos, F. P. D., Passos, M. E. A. D., & Paula, N. M. (2020). As Relações Interpessoais e a Satisfação no Trabalho em Serviços Gastronômicos. *Revista Hospitalidade*, 17(2), 109-135.

Santos, V. D., Pazetto, C. F., Wilvert, N. R., & Beuren, I. M. (2018). Efeitos do Contrato Psicológico na Afetividade e Satisfação no Trabalho de Auditores. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 17(50), 39-54.

- Sarker, S. J., Crossman, A., & Chinmeteeputuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7).
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. H. (1996), “Kurt Lewin’s Change Theory in the Filed in the classroom: notes toward a model of managed learning”, *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Seefeld, R., & Ceni, J. C. (2020). Qual é o Lugar das Narrativas na Mudança Organizacional? Uma Metassíntese de Estudos de Casos Qualitativos. *Gestão & Conexões*, 9(2), 94-119.
- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190-213.
- Self, D., Armenakis A. A., & Schraeder M. (2007). Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2) 211- 229.
- Senado Federal. (2008). *Administração pública: normas e regulamentos*. Subsecretaria de Edições. Brasília, DF: Senado Federal.
- Silva, A. V., & Barros, F. C. (2018). Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2.473-2.495.
- Silva, J. de S. (1999). El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia dei siglo XXI. **In** *Anais da 1ª Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural*, Panamá.
- Silva, J. L. (2016). *Mudança organizacional no âmbito da gestão da qualidade: uma abordagem quantitativa*. [Dissertação de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Pernambuco].
- Silva, J. R. G. da, & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 43(3),10-21.

- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Dos-santos, M. G. (2018). Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270.
- Silva, M. A. C., Araújo, G. C., & Vaz, T. R. D. (2009). Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional. **In** *Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. **In** *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 257-266). Artmed.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **In** J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (pp. 300-330). Artmed.
- Siqueira, M. M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 24(2), 201-209.
- Souza, E. M., Corvino, M. M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: A produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 603-621.
- Souza, G. E., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do Sistema de Mensuração de Desempenho Habilitante na Performance de Tarefas e Satisfação no Trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 29(77), 194-212.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Vasconcelos, I. F. F. G., Irigaray, H. A. R., Leal, F. B., & Carvalho, L. A. (2019). Inovação Tecnológica Radical e Mudança Organizacional: A Institucionalização de Organizações Resilientes e Formas de Trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 895-922.

- Ventorini, C. C., Paes, C. O., & Marchiori, D. M. (2019). O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências no setor público. *Revista Pretexto*, 20(3).
- Vergara, S. C. (2016) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª ed.). Atlas.
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. Atlas.
- Weick, K. E.; Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.
- Zhang, Y., Zhang, H., Ma, X. & Di, Q. (2020). Mental Health Problems during the Covid-19 Pandemics and the Mitigation Effects of Exercise: A Longitudinal Study of College Students in China. *International journal of environmental research and public health*, 17(10), 05-25.

## Apêndice I

### **Carta de apresentação**

**Ouro Preto, XX de XXXX de 2020.**

Prezado(a) Servidor(a),

Meu nome é Káthia Aparecida Pereira Ozório, servidora do IFMG-CAMPUS OURO PRETO e aluna do curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, sob orientação do Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini.

Gostaria de contar com a sua colaboração para preenchimento de um questionário para uma pesquisa científica cujo objetivo é “avaliar a influência do contexto das mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores de uma instituição pública de ensino”.

O tempo para conclusão deste questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Cumprе informar que não há necessidade de identificação, assim será preservado o anonimato dos respondentes participantes da pesquisa. A amostra da pesquisa é composta por servidores efetivos do IFMG – Campus Ouro Preto. Sua participação é voluntária e não lhe trará nenhuma despesa, bem como não dará direito a nenhuma remuneração. A pesquisa será efetivada pelo preenchimento de questionário. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada. Os dados serão tratados quantitativamente, sendo que em nenhuma fase da pesquisa haverá divulgação individualizada de suas respostas.

Agradeço antecipadamente sua participação e boa vontade e me coloco à disposição para mais esclarecimentos pelo e-mail: [kathia.ozorio@ifmg.edu.br](mailto:kathia.ozorio@ifmg.edu.br)



Atenciosamente,

Káthia Aparecida Pereira Ozório

## Apêndice II

Abaixo seguem os questionários desta pesquisa, a qual faz parte de uma Dissertação de Mestrado que tem como objetivo avaliar a influência do contexto das mudanças ocasionadas pela pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho de servidores de uma instituição pública de ensino.

Este trabalho consiste de duas partes: 1) um questionário demográfico e funcional; 2) questionários específicos sobre contexto de mudança organizacional e satisfação no trabalho.

### PARTE I

#### Questões demográficas e funcionais

Por favor, responda as questões abaixo:

<b>Gênero:</b>
a. <input type="checkbox"/> Masculino
b. <input type="checkbox"/> Feminino
<b>Faixa Etária</b>
a. <input type="checkbox"/> de 18 a 30 anos
b. <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos
c. <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos
d. <input type="checkbox"/> de 51 a 60 anos
e. <input type="checkbox"/> acima de 60 anos
<b>Qual o seu campus de exercício?</b>
<input type="checkbox"/> Reitoria
<input type="checkbox"/> Congonhas
<input type="checkbox"/> Conselheiro Lafaiete
<input type="checkbox"/> Governador Valadares
<input type="checkbox"/> Piumhi
<input type="checkbox"/> Ouro Branco
<input type="checkbox"/> Ipatinga
<input type="checkbox"/> Ouro Preto
<input type="checkbox"/> Itabirito
<input type="checkbox"/> Ribeirão das Neves
<input type="checkbox"/> Ponte Nova

<input type="checkbox"/> Sabará <input type="checkbox"/> Formiga <input type="checkbox"/> Santa Luzia <input type="checkbox"/> Bambuí <input type="checkbox"/> São João Evangelista <input type="checkbox"/> Betim <input type="checkbox"/> Arcos <input type="checkbox"/> Ibirité <input type="checkbox"/> Polo de Inovação
<b>Escolaridade:</b>
a. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental b. <input type="checkbox"/> Ensino médio c. <input type="checkbox"/> Ensino superior d. <input type="checkbox"/> Especialização e. <input type="checkbox"/> Mestrado f. <input type="checkbox"/> Doutorado ou Pós Doutorado
<b>Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição?</b>
a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
<b>Há quanto tempo você atua neste cargo/função?</b>
a) <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b) <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c) <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d) <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e) <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f) <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
<b>Cargo/Função atual:</b>
a) <input type="checkbox"/> Docente b) <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo
<b>Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?</b>
a. <input type="checkbox"/> Sim b. <input type="checkbox"/> Não



No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.																				
Na mudança que ocorreu devido à pandemia de Covid-19 o IFMG investiu em recursos materiais e financeiros necessários.																				
Os novos comportamentos serão positivos para o IFMG																				
As mudanças que ocorreram devido à pandemia de Covid-19 ameaçam o crescimento dos servidores na carreira.																				
As mudanças ocorridas no IFMG obtiveram sucesso.																				
Existem pessoas preparadas para conduzir as mudanças.																				

### **Questionário de Satisfação no Trabalho – ES**

Reunimos algumas frases que transmitem alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos de saber o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Marque nos quadros o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta, utilizando a seguinte escala:

Escala:

1 = Totalmente insatisfeito; 2 = Muito insatisfeito; 3 = Insatisfeito; 4 = Indiferente, 5 = Satisfeito; 6 = Muito satisfeito; 7 = Totalmente satisfeito

<b>No meu trabalho atual sinto-me...</b>	1	2	3	4	5	6	7
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho no período de pandemia de Covid-19							
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor no período de pandemia de Covid-19							
Com o número de vezes que já progredi no IFMG							
Com as garantias que o IFMG oferece a quem é promovido a chefe de setor							
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho no período de pandemia de Covid-19							
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim							
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam no período de pandemia de Covid-19							
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional no período de pandemia de Covid-19							
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho no período de pandemia de Covid-							

19							
Com a maneira como o IFMG realiza progressões de seu pessoal							
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me no período de pandemia de Covid-19							
Com o meu salário comparado ao custo de vida no período de pandemia de Covid-19							
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço no período de pandemia de Covid-19							
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho no período de pandemia de Covid-19							
Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta Instituição ao final de cada mês							
Com as oportunidades de progredir no IFMG							
Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho							
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho no período de pandemia de Covid-19							
Com o entendimento entre mim e meu chefe no período de pandemia de Covid-19							
Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma progressão no IFMG							
Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho no período de pandemia de Covid-19							
Com a maneira como meu chefe me trata no período de pandemia de Covid-19							
Com a variedade de tarefas que realizo no período de pandemia de Covid-19							
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho							
Com a capacidade profissional do meu chefe							