

**Gerenciamento de Desempenho de Servidores Públicos:
Estudo sobre a Cooperação e a Resistência dos servidores à Implantação da Avaliação
de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais¹**

Autoria: Antônio Luiz Marques, Kelly de Moraes, Ariane Rocha Albergaria

RESUMO

O objetivo central deste trabalho foi identificar o nível de cooperação e de resistência dos servidores públicos do estado de Minas Gerais em relação às mudanças implementadas pelo governo estadual nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas a partir da implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI). O referencial teórico adotado aborda as principais contribuições teóricas sobre os temas “mudança organizacional”, “resistência à mudança”, “mudança organizacional no setor público”. Ênfase é dada aos planos de reforma do estado e de modernização da gestão de pessoas, propostos pelo governo de Minas Gerais, no âmbito do Choque de Gestão, para o período de 2003 a 2010. Abordam-se, também, os antecedentes, os desafios e as características do projeto Choque de Gestão e ressalta-se os pressupostos e as ferramentas da política de gestão de pessoas e as mudanças introduzidas com a implantação da Avaliação de Desempenho Individual, como ações referentes à promoção do alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos do plano de governo. Trata-se de uma pesquisa de natureza explicativa e descritiva. De uma população de 141.167 servidores, a amostra foi calculada e estratificada por secretaria, com erro amostral de 0,05%. Ao todo, 925 servidores – 347 da Secretaria de Estado da Educação, 252 da Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, e 326 da Secretaria de Estado da Saúde – responderam à pesquisa. Os dados foram coletados por meio de questionário fechado, análise de documentos e entrevistas com gestores da política de recursos humanos. A análise dos dados revelou que a maioria dos servidores rejeita a implantação da Avaliação de Desempenho Individual ou resiste a ela, não compreende suas potencialidades, considera-a inconsistente, já teve experiência negativa quanto a este tipo de programa e não acredita que este instrumento permitirá a consecução dos objetivos para os quais foi criado. Os servidores que mais cooperam com a implantação da ADI têm até 35 anos ou mais de 45 anos, escolaridade e remuneração até sete salários mínimos e menos tempo de trabalho no serviço público. Os que mais resistem têm escolaridade mais elevada, remuneração acima de sete salários mínimos e mais tempo de trabalho no serviço público. A maioria dos servidores está indecisa se apóia ou não a implantação da ADI. Os servidores mais indecisos são aqueles do sexo feminino, aqueles que têm mais de 30 anos e aqueles que têm filhos. A ADI não se revelou como uma ameaça ao convívio social no local de trabalho. Conclui-se também que grupo não pressiona os servidores a apoiarem ou não o programa. Finalmente, os servidores ainda não estão convencidos de que a ADI e os demais instrumentos de gestão a ela associados serão capazes de extinguir as práticas do empreguismo e da influência política em prol de uma abordagem gerencialista para administrar pessoas no serviço público de Minas Gerais.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Mudança organizacional no setor público. Gestão de pessoas no serviço público. Avaliação de desempenho.

1. Introdução

A necessidade de mudança organizacional e de sua compreensão não é um fenômeno novo. Porém, no contexto atual, as organizações privadas têm mudado de forma mais acelerada para atender às demandas por produtos e por serviços de melhor qualidade e para garantir sua sustentabilidade (Wood, Curado, & Campos, 1994).

Na área pública, as organizações também vêm mudando tendo em vista a reestruturação da economia mundial, o desenvolvimento tecnológico e o papel do Estado em todas as regiões do planeta, no momento em que governos mais responsáveis vêm se preocupando mais com a eficácia na aplicação de recursos e com a prestação de serviços públicos de melhor qualidade (OCDE, 2005; Osborne & Gaebler, 1994; Bresser-Pereira, 1996).

A necessidade de descobrir novas fontes de recursos além de impostos e do corte de gastos, o surgimento de instituições não governamentais e a competição do público com o privado estão forçando os órgãos públicos a inovar-se, a aumentar sua eficiência e a voltar-se para as necessidades do cidadão (Osborne & Gaebler, 1994; Pietro, 2001). Diante disso, o Estado vem substituindo a administração pública burocrática pela administração gerencial, mais parecida com a adotada pelas empresas privadas (Penengo, 1997; Pietro, 2001; Pereira & Fonseca, 1997).

Neste contexto, o aparato estatal mineiro, desde 2003, vem passando por profundas mudanças, que em seu conjunto são denominadas Choque de Gestão. Ele representa uma combinação de medidas que buscam o ajuste estrutural das contas públicas de Minas Gerais e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do estado, visando melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos.

As ações promovidas pelo Choque de Gestão seguem os pressupostos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), são ancoradas nos princípios da administração pública gerencial e tem por base o alinhamento tanto das organizações como das pessoas. O alinhamento das pessoas compreendeu a implantação de três medidas relacionadas às políticas de recursos humanos: a reestruturação das carreiras, o realinhamento das competências, e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), objeto de estudo do presente artigo.

A ADI é um instrumento necessário para implementação de um modelo meritocrático na administração pública, uma vez que traz maior objetividade e imparcialidade às avaliações de desempenho, melhoria na remuneração variável dos servidores competentes e perda do cargo para aqueles que demonstrarem desempenho insatisfatório. Seu principal objetivo, portanto, é possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do serviço público (Vilhena, Martins, Marini, & Guimarães, 2006).

A introdução da Avaliação de Desempenho Individual demandou uma notável mudança cultural por parte dos servidores que, a princípio, se mostraram desconfiados e apreensivos em relação à perda do emprego, principalmente em função da falta de informação. Essas reações de desconfiança e de apreensão podem gerar sentimentos de rejeição e de resistência, dificultando que os objetivos propostos pela ADI sejam atingidos.

A resistência à mudança é um tipo possível de comportamento que pode ser adotado como resultante da percepção individual sobre a mudança (Hernandez & Caldas, 2001). Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, gera uma percepção de ameaça ao *statu quo*, à situação já organizada e segura da pessoa, podendo gerar insegurança econômica, pelo medo de perder o emprego ou gratificações associadas aos cargos assumidos; medo do desconhecido, caso o trabalhador não seja bem esclarecido sobre o que vai mudar em sua vida no trabalho; e ameaça ao convívio social, uma vez que podem alterar a estrutura dos grupos de trabalho. Além disso, mudanças exigem que o indivíduo se liberte de hábitos de trabalho e de comportamento arraigados em prol de novas maneiras de trabalhar e de agir. Todos esses

fatores aumentam a resistência do indivíduo às mudanças previstas (Baron & Greenberg, 1989).

O comportamento de resistência à mudança pode ainda instalar-se quando os atores organizacionais não percebem claramente os objetivos das mudanças ou quando as percebem de forma ameaçadora para sua vida profissional ou pessoal (Osborne & Gaebler, 1994; Pietro; 2001). Com isso, apesar do esforço de inovação da gestão organizacional, nem sempre os resultados são aqueles esperados, o que faz do gerenciamento da resistência fator fundamental para que os objetivos da mudança sejam plenamente alcançados (Salk, 1994).

O objetivo deste artigo é analisar o nível de cooperação e de resistência dos servidores públicos de Minas Gerais em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) pelo Governo de Minas Gerais, em todos os órgãos da administração pública estadual, como parte do projeto estruturador Choque de Gestão.

O próximo tópico resume as principais contribuições teóricas sobre os temas “mudança organizacional no setor público” e “resistência à mudança”, com base no qual será analisado o nível de resistência e de cooperação dos servidores acerca da Avaliação de Desempenho Individual implantado pelo Governo de Minas Gerais.

2. Mudança organizacional no setor público

Para fins deste trabalho, mudança organizacional "é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização" (Wood *et al.*, 1994, p. 64).

A capacidade de mudar é essencial à sobrevivência tanto de organizações privadas quanto de organizações públicas. No entanto, as mudanças no setor público ocorrem de forma mais lenta que no setor privado. Isto ocorre porque “o governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa” (Osborne & Gaebler, 1994, p. 21). Segundo esses autores, além de o estado ter muito mais clientes que as empresas privadas, mudanças no setor público necessitam da concordância de vários agentes da sociedade. Muitas vezes, os órgãos governamentais precisam servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por este serviço; por isto o governo não pode alcançar o mesmo nível de eficiência da empresa, que funciona no mercado.

A cultura organizacional é outro fator que limita a capacidade de transformação das estruturas públicas. A cultura predominante na gestão pública brasileira está fortemente baseada no modelo gerencial tradicional, com grande ênfase em estruturas piramidais, clientelismo, autoritarismo, rigidez, falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas e visão antiquada do trabalho do gerente (Penengo, 1997).

As heranças institucionais do setor público levam ao surgimento de várias crenças em relação ao Estado e à administração pública. As ideias que enfatizam ineficiência, corrupção e interesse pessoal dos servidores em detrimento do bem comum e dos interesses da sociedade civil levam à "construção de uma espécie de imaginário coletivo de ausência de perspectivas, de que tudo tem permanecido igual e nada jamais mudará" (Schommer, 2003, p. 104).

Em relação à cultura organizacional, como argumenta Schein (2009), esses traços da cultura brasileira e da cultura de trabalho que prevaleceram nas organizações públicas desde a Independência do Brasil podem condicionar o modo de pensar, de sentir e de agir dos servidores. Também Baron e Greenberg (1989) argumentam que o tempo de permanência na empresa e os valores inerentes à divisão do trabalho são fontes de resistência. Assim, esses traços culturais das organizações públicas, aliados ao emprego para a vida toda, podem atuar como fatores de resistência às mudanças das organizações públicas.

As mudanças implantadas nas organizações públicas brasileiras seguem rumo à substituição da administração pública burocrática – baseada em modelo rígido, burocrático,

legalista e hierarquizado – por uma administração gerencial, orientada para resultados. É neste cenário que o Governo de Minas Gerais implementa, a partir de 2003, o chamado “Choque de Gestão” que vem conduzindo toda a administração pública estadual a um processo de grandes mudanças conforme apresentado no próximo tópico.

2.1 O Choque de Gestão em Minas Gerais

O Choque de Gestão (CG) é uma combinação de medidas que buscam o ajuste das contas públicas e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão de estado, visando melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos. Surgiu como uma resposta ao panorama da administração pública estadual que, em 2003, era marcado pelo descrédito internacional, fuga de investimentos privados, erosão da infra-estrutura pública e baixa auto-estima dos mineiros (Anastasia, 2006).

As ações promovidas pelo Choque de Gestão seguem os pressupostos do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e são ancoradas nos princípios da administração pública gerencial. O CG se concentrou em duas ações fundamentais: o ajuste à realidade e a inovação. O ajuste à realidade consistiu na ampliação das receitas, redução das despesas, contingenciamento orçamentário e financeiro, priorização de alocação de recursos e reforma administrativa que estabeleceu uma nova estrutura com redução de vários órgãos e unidades administrativas (Cunha, 2004).

A inovação compreendeu a elaboração de um novo marco legal ao focar as ações da administração pública estadual nos resultados, com controle e com participação da sociedade. Este novo modelo de gestão teve como base o alinhamento tanto das organizações como das pessoas (Vilhena *et al.*, 2006).

O alinhamento das organizações compreendeu a implementação do Acordo de Resultados, com o objetivo de redefinir os resultados que cada organização deverá alcançar, de promover a transparência e de fixar a responsabilização dos dirigentes públicos em relação aos resultados propostos; a criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com vistas a atender à necessidade de descentralização e de flexibilidade do estado e às demandas de fomento a projetos do Terceiro Setor; e a criação das Parcerias Público-Privadas (PPP), que representam um aprimoramento do modelo contratual da Administração Pública, com o compartilhamento de riscos entre parceiros a remuneração do concessionário segundo seu desempenho no contrato e na constituição de garantias que assegurem o pagamento, ao setor privado, diante do risco de inadimplência do Poder Público.

O alinhamento das pessoas compreendeu a implantação de três medidas relacionadas às políticas de recursos humanos: a reestruturação das carreiras, mediante a combinação dos critérios de tempo de serviço, do resultado da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e do nível de escolaridade; o realinhamento das competências, que promoveu a definição do perfil e das competências necessárias para o exercício dos cargos da administração pública estadual; e a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), assunto do tópico a seguir.

2.1.1 Avaliação de Desempenho Individual

Conforme ressalta Vilhena *et al.*, (2006), a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) é um dos instrumentos necessários para implementação do modelo meritocrático da administração pública e da nova gestão pública, uma vez que traz maior objetividade e imparcialidade às avaliações, melhoria da remuneração variável dos profissionais competentes e perda do cargo para aqueles que demonstrarem desempenho insatisfatório. Seu principal objetivo é possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do serviço público.

Na ADI são avaliados todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual (Minas Gerais, 2003, Lei Complementar 71, de 2003). A avaliação é realizada por uma Comissão de Avaliação, composta pela chefia imediata do servidor, pelos colegas de trabalho e pelos servidores da Unidade Setorial de Recursos Humanos.

A Avaliação de Desempenho Individual foi implementada no segundo semestre de 2004 e no primeiro semestre de 2005, simultaneamente em 61 órgãos e entidades com diferentes estruturas organizacionais, cultura e capacidade técnica, o que significou a avaliação de aproximadamente 100 mil servidores (Vilhena *et al.*, 2006).

No primeiro período avaliatório, os principais obstáculos enfrentados para a implantação da ADI foram à concepção errônea de que a avaliação foi criada para fins de punição do servidor; a incipiente cultura de avaliação no setor público; o descrédito na continuidade do processo; a falta de conhecimento por grande parte dos servidores quanto aos objetivos, à utilização e às consequências dos resultados da avaliação (Vilhena *et al.*, 2006).

Foram definidos onze critérios de avaliação: qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, e capacidade de trabalho em equipe (Minas Gerais, 2003, Lei Complementar 71, de 2003). Foram definidos quatro conceitos para os avaliados (Minas Gerais, 2003, Lei Complementar 71, de 2003):

- ◆ Excelente – se o percentual alcançado for igual ou superior a 90,0% da pontuação máxima.
- ◆ Bom – se o percentual alcançado for igual ou superior a 70,0% e inferior a 90,0% da pontuação máxima.
- ◆ Regular – se o percentual alcançado for igual ou superior a 50,0% e inferior a 70,0% da pontuação máxima.
- ◆ Insatisfatório – se o percentual alcançado for inferior a 50,0% da pontuação máxima.

Os mecanismos de premiação para os servidores que apresentarem pontuações satisfatórias na ADI são o desenvolvimento na carreira, o Adicional de Desempenho (ADE) e o Prêmio por Produtividade. Para que o servidor progrida de um grau para outro em sua carreira deverá, além de possuir o tempo de serviço necessário, dois resultados satisfatórios na Avaliação de Desempenho Individual. No caso de promoções, para que o servidor passe de um nível para outro, ele deverá possuir, além do tempo de serviço e da formação necessários, cinco resultados satisfatórios na Avaliação de Desempenho Individual (Silva, Bayão, Neves, & Meireles, 2006).

O Adicional de Desempenho (ADE) pode atingir até 70,0% do valor do vencimento básico do servidor. Quanto maior a pontuação na ADI, maior o valor do ADE. O servidor pode optar ou não pelo recebimento do ADE. Aquele que decide recebê-lo perde as vantagens associadas ao tempo de serviço que vinham sendo praticadas (Minas Gerais, 2003, nº 14.693, de 2003).

O Prêmio por Produtividade é um bônus pago em função do desempenho institucional e individual do servidor e tem como fonte de recurso a economia com despesas correntes e a ampliação real da arrecadação de receitas em cada órgão, em entidade ou em unidade administrativa. O Prêmio por Produtividade é concedido ao servidor que obtiver pontuação igual ou superior a 50,0% da pontuação máxima da ADI.

A Avaliação de Desempenho Individual também contempla a perda do cargo público, ou demissão, que será aplicada ao servidor que receber dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatórios, três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas ou quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas. Todavia, é necessária a instauração de processo administrativo, caso o servidor incorra em uma das três hipóteses acima. Além disso, é garantido ao servidor o direito ao contraditório e a ampla defesa.

Foi também implantada a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), regulamentada pelo Decreto 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Sua operacionalização é realizada a partir da verificação qualitativa dos comportamentos esperados das competências definidas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos – orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações e conhecimentos, liderança de equipes, gestão de pessoas, capacidade inovadora e competência técnica – e da verificação quantitativa dos resultados alcançados na Segunda Etapa do Acordo de Resultados dos órgãos onde atuam. A Avaliação é realizada pela chefia imediata do gestor público avaliado, pelo próprio gestor público, por meio da autoavaliação, e pelos servidores que compõem a equipe coordenada pelo Gestor.

Segundo Peci, Lemos, Meneses, Faria & Vêras (2008), a ADI já vem apresentando alguns resultados, como a possibilidade do acompanhamento do desempenho do servidor, a identificação de algumas irregularidades em sua situação funcional; a identificação de servidores subaproveitados e outros com necessidades de capacitação; e a percepção de que os critérios adotados ainda não estavam em consonância com as metas das equipes de trabalho.

A análise da Avaliação de Desempenho Individual, realizada no período de 2004 a 2006 por esses autores, constatou ter havido uma notável mudança cultural por parte dos servidores que, a princípio, se mostraram desconfiados e apreensivos em relação à perda do emprego, principalmente em função da falta de informação. Ainda segundo os autores, a reação de desconfiança foi um dos motivos para o resultado irreal da Avaliação de Desempenho obtido neste período, em que a maioria dos servidores recebeu uma pontuação superior a 90%, o que não retratava a realidade das secretarias pesquisadas.

Essas reações de desconfiança e apreensão pela possível perda do cargo público podem gerar sentimentos de rejeição à Avaliação de Desempenho Individual. O próximo tópico aborda o tema de resistência à mudança.

2.2 Resistência à mudança

Para fins deste trabalho, resistência à mudança organizacional é conceituada como sendo um comportamento que tem como objetivo a proteção do indivíduo dos efeitos de uma modificação real ou imaginária (Nogueira, 1997), constituindo-se de qualquer comportamento que objetiva a manutenção do *statu quo* em resposta a uma pressão para modificá-lo (Hernandez & Caldas, 2001).

Para a construção do modelo de análise deste trabalho, serão abordados três aspectos fundamentais sobre o tema “resistência à mudança”: a) causas da resistência; b) o processo de resistência; e c) comportamentos possíveis diante da mudança.

2.2.1 Causas da resistência à mudança

Para os propósitos deste trabalho, as causas da resistência à mudança serão analisadas segundo o modelo proposto por Baron e Greenberg (1989) em função de sua abrangência, de sua clareza de conceitos e por abarcar as causas apontadas por diversos pesquisadores sobre o tema. Segundo este modelo, as barreiras à mudança são classificadas em barreiras individuais

e organizacionais. Ressalta-se que esta separação é apenas didática, pois as forças atuantes são sistêmicas.

2.2.1.1 Resistências Individuais

Para algumas correntes teóricas, a resistência é um processo muito mais individual do que grupal, pois a realidade para cada indivíduo corresponde a sua própria percepção daquilo que existe ou acontece a seu redor. Conseqüentemente, suas ações e suas reações estão baseadas na realidade percebida, e não necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos (Hernandez & Caldas, 2001). Para Motta (2004), estas percepções são relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e as experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de mudança.

Segundo Baron e Greenberg (1989), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, ela gera uma percepção de ameaça ao *status quo*, à situação já organizada e segura da pessoa, podendo gerar insegurança econômica, pelo medo de perder o emprego ou gratificações associadas aos cargos assumidos; medo do desconhecido, caso o trabalhador não seja bem esclarecido sobre o que vai mudar em sua vida no trabalho; e ameaça ao convívio social, uma vez que podem alterar a estrutura dos grupos de trabalho. Além disso, mudanças exigem que o indivíduo se liberte de hábitos de trabalho e de comportamento arraigados em prol de novas maneiras de trabalhar e agir. Todos esses fatores aumentam a resistência do indivíduo às mudanças previstas.

2.2.1.2 Resistências organizacionais

A resistência às mudanças organizacionais origina-se também de fatores associados à própria organização (Nogueira, 1997). Segundo Baron e Greenberg (1989), as principais barreiras organizacionais são (1) a inércia estrutural, tendo em vista que as organizações se estruturam para obter estabilidade; (2) a inércia do grupo, tendo em vista que mesmo quando os indivíduos aceitam ou queiram mudar o seu comportamento, o grupo pode agir como limitador; (3) a ameaça ao poder existente, já que as unidades que controlam o poder irão manejá-lo de forma a não perder suas posições, e; (4) a experiência anterior de mudança malsucedida, uma vez que grupos ou organizações inteiras que tenham tido insucesso na introdução de mudanças no passado serão relutantes em aceitar a promoção de uma nova tentativa de mudança do sistema organizacional. O receio do passado quanto às experiências anteriores negativas pode criar atitudes de rejeição, de resistência, de bloqueios e de rebeldias quanto à mudança a ser introduzida.

Para Judson (1980), toda mudança organizacional gera algum impacto nas pessoas, na medida em que elas precisam alterar o seu comportamento para atingir os objetivos da mudança. Segundo Glen (1976), mudanças organizacionais recebem o apoio de uma minoria, pois quase sempre geram insegurança nos indivíduos, levando-os a manifestarem resistência encoberta ou manifesta. Todavia, a literatura sobre mudança organizacional reconhece a tendência de indivíduos, grupos, organizações e sociedades tanto de aceitarem quanto de rejeitarem as mudanças (Nogueira, 1997).

2.2.2 Processo de resistência à mudança

Hernandez e Caldas (2001, p. 33) propõem um modelo teórico processual de resistência individual à mudança, cuja hipótese básica diz que “a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança”.

A percepção pode ser definida, neste trabalho, como "o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade" (Hernandez & Caldas, 2001, p. 37). Segundo Berger e Luckman (1976) as ações dos indivíduos são baseadas muito mais na realidade percebida e dotada de sentido, na medida em que forma um mundo coerente, do que na realidade objetiva dos fatos e dos acontecimentos.

O ponto central do modelo Hernandez e Caldas (2001) reside na identificação da percepção individual da realidade como fator decisivo para identificação da reação que o indivíduo terá frente à mudança. Com isso, em qualquer grupo na organização haverá, inevitavelmente, uma grande interferência da percepção individual em suas reações diante da mudança. Mesmo entre membros pertencentes a grupos iguais existem diferenças na maneira pela qual o indivíduo encara a mudança.

De acordo com o modelo de Hernandez e Caldas (2001), são quatro as possibilidades de comportamento que o indivíduo poderá adotar frente à mudança:

- ◆ **Resistência** - surge quando o indivíduo sente-se confortável com esta posição, mesmo com todos os estímulos para a aceitação da mudança; ou quando há pressão exercida pelo grupo para que o indivíduo resista à implantação da mudança;

- ◆ **Decisão de superar a resistência** - surge quando o indivíduo não se sente confortável com a sua propensão a resistir à mudança, ou porque ele considera que o ímpeto de resistir origina-se de medos irracionais ou porque sofre pressão do grupo pela conformidade;

- ◆ **Indecisão** - surge quando o indivíduo não é capaz de integrar todas as informações e todas as respostas cognitivas e emocionais; quando a decisão for muito complexa ou quando o indivíduo tem capacidade cognitiva insuficiente para lidar com o conflito. Além desses aspectos apontados pelos autores, pode-se inferir também que a falta de informações adequadas pode levar também a indecisão.

- ◆ **Adoção (ou teste) da mudança** - engloba a decisão de adotar a mudança ou, pelo menos, testá-la.

2.2.3 Reações possíveis diante da mudança

Segundo Judson (1980), toda mudança organizacional gera algum impacto nas pessoas, na medida em que elas precisam alterar o seu comportamento para atingir os objetivos da mudança. Segundo Glen (1976), mudanças organizacionais recebem o apoio de uma minoria, pois quase sempre geram insegurança nos indivíduos, levando-os a manifestarem resistência encoberta ou manifesta. Todavia, a literatura sobre mudança organizacional reconhece a tendência de indivíduos, grupos, organizações e sociedades tanto de aceitarem quanto de rejeitarem as mudanças (Nogueira, 1997).

O comportamento diante da mudança pode se apresentar de diferentes formas, dependendo da personalidade do indivíduo, de suas atitudes para com a mudança, da natureza da mudança e das forças que derivam do grupo e da organização em contexto e ambiente. A atitude frente à mudança pode variar segundo o espectro de possibilidades de comportamento observado desenvolvido por Judson (1980):

- ◆ **Cooperação** – cooperação e apoio entusiástico, cooperação moderada, cooperação sob orientação da gerência;

- ◆ **Indiferença** – resignação passiva, indiferença, apatia e perda de interesse no trabalho;

- ◆ **Resistência passiva** – fazer apenas aquilo que for ordenado; comportamento regressivo; não aprender; protestos e trabalhar segundo as regras;

- ◆ **Resistência ativa** – fazer o menos possível, diminuir o ritmo de trabalho, retraimento pessoal, cometer “erros”, causar danos e sabotagem deliberada.

Outros autores propõem espectros de comportamentos possíveis diante da mudança. O modelo de Pereira e Fonseca (1997) desenvolve formas de reação que vão desde a rejeição até a aceitação da mudança. No entanto, adotou-se o modelo de Judson (1980) para a análise das reações à mudança manifestadas pelos indivíduos participantes da pesquisa, devido a sua maior objetividade.

3. Metodologia

Este artigo é parte de uma pesquisa mais ampla cujo objetivo é identificar o nível de cooperação e de resistência dos servidores às mudanças implementadas pelo governo de Minas Gerais nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas, visando alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos de governo. O objetivo do presente artigo é identificar e demonstrar o nível de cooperação e de resistência dos servidores públicos de Minas Gerais em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI).

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, de natureza explicativa e descritiva. A pesquisa descritiva tem por objetivo evidenciar as características de determinada população, estabelecendo correlações entre variáveis para definir sua natureza e explicar os fenômenos que descreve. A pesquisa explicativa é adequada quando o objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos (Matar, 2001; Gil, 2006).

Foi adotado o método de estudo de caso porque ele permite compreender o fenômeno estudado por intermédio de um exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, do contexto estudado (Greenwood, 1973).

Foram pesquisadas três secretarias de Estado do Governo de Minas Gerais: Secretaria de Estado da Educação (SEE), Secretaria de Estado da Saúde, especificamente as unidades da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG); e Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Estas unidades foram escolhidas por empregarem o maior número de servidores, o maior número de servidores de todas as categorias ocupacionais do estado e por apresentarem importância estratégica para as mudanças implementadas pelo governo de Minas Gerais, a partir de 2003. A população pesquisada nessas três secretarias totaliza 141.164 servidores.

Adotou-se o processo de amostragem aleatória estratificada por secretaria, a fim de garantir que os servidores selecionados representassem a população de cada órgão envolvido na pesquisa. Segundo fórmula de Barnett (1991), a amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 0,05%, alcançou 861 indivíduos. A amostra obtida, por sua vez, atingiu 925 servidores distribuídos da seguinte forma: 347 na Secretaria de Estado da Educação, 252 na Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, e 326 na Secretaria de Estado da Saúde. Os servidores manifestaram grande interesse na pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de análise documental, de entrevistas com gestores da política de recursos humanos das instituições pesquisadas e de questionário autoaplicável aos servidores com questões fechadas. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 159), "o questionário é a maneira mais utilizada para colher dados, uma vez que permite medir com melhor exatidão o que se deseja". As vantagens desta técnica se referem à sua natureza impessoal, que permite assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação para outra; e à possibilidade do anonimato, que permite aos respondentes se sentirem mais confiantes, de forma que informações e respostas mais próximas à realidade possam ser obtidas. Visando

garantir a representatividade da amostra, os dados foram coletados em diferentes órgãos de cada secretaria.

O instrumento de pesquisa adotado foi adaptado do *Inventário de Medida de Resistência a Mudança*, desenvolvido e validado por Marques, Chaves, & Dias (2005). O instrumento de avaliação utilizado nesta pesquisa foi estruturado em escalas multi-item tipo *Likert* com seis categorias, pelas quais cada item é avaliado segundo uma conceituação específica. Ao final do questionário consta um campo denominado “Espaço Aberto para Livre Manifestação do Respondente”, que foi utilizado para coletar dados qualitativos que só poderiam ser obtidos por meio de entrevistas.

Foram utilizados métodos de análise qualitativa, estatística descritiva e testes não paramétricos, visando obter a máxima consistência dos resultados. Seguindo a abordagem de Hair, Black, Babin e Anderson (2005), a análise quantitativa dos dados deu-se em várias etapas. Primeiramente, foi realizada a análise dos dados ausentes e dos valores extremos, com o objetivo de melhor conhecer os dados e, assim, trabalhá-los de forma a garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis. Em seguida, alguns pressupostos foram avaliados, como os de normalidade e os de linearidade.

Os dados coletados via questionário sofreram tratamentos estatísticos distintos, realizados por meio do pacote SPSS, versão 13.0. Inicialmente, foram feitas análises baseadas em estatística descritiva. Posteriormente, foram realizadas análises de conglomerado, de correlação e de variância. Foi também utilizada a técnica CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detector*). O aprofundamento da análise dos dados vem sendo feito ao longo dos últimos dois anos visando melhor compreensão do comportamento e das atitudes dos servidores diante das mudanças em gestão de pessoas implantadas em suas instituições.

4. Análise e discussão dos dados

O grau de resistência dos servidores em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) foi avaliado por meio de seis construtos: a) aceitação e cooperação; b) indecisão e inconclusão; c) ameaça ao convívio social; d) consistência percebida; e) pressão do grupo; e f) experiência com ADI.

Para verificar até que ponto a percepção dos pesquisados a respeito da implantação da ADI difere ou não em relação ao seu perfil demográfico e ocupacional (sexo, idade, número de filhos, escolaridade, instituição em que trabalha, função e cargo, tempo de emprego no serviço público, remuneração e cargo ocupado), foi utilizada a técnica CHAID, com nível de significância de 5,0%. Portanto, na análise dos dados que se segue serão apresentados os valores das médias e os "p-valores" de cada grupo analisado em que diferenças significativas foram encontradas.

4.1 Análise da aceitação e da cooperação com a implantação da ADI

Para proceder à análise, adotou-se o seguinte critério: médias iguais ou superiores a 3,500 indicam a existência de aceitação e de cooperação por parte dos respondentes, enquanto médias inferiores a 3,500 indicam a presença de resistência à implantação da ADI. Pelo critério das médias, constatou-se, de maneira geral, que os servidores tendem a não cooperar com a implantação da ADI (média 3,276).

A análise da *aceitação e cooperação* segundo os dados demográficos e ocupacionais, por meio da técnica CHAID, indicou diferenças significativas em relação à faixa etária (p-valor = 0,000), à escolaridade (p-valor = 0,003), à remuneração (p-valor = 0,029) e ao tempo de trabalho na instituição (p-valor = 0,001).

Quanto a faixa etária, os dados da pesquisa indicam que os servidores que mais cooperam são aqueles com até 25 anos (85,3% dos servidores dessa faixa etária aceitam e cooperam com a implantação da ADI), os que têm entre 26 e 35 anos (62,7%) e os com mais de 45 anos (60,1%). Os que menos cooperam têm de 41 a 45 anos (53,3%). Diferenças significativas não foram encontradas entre aqueles que têm entre 36 e 40 anos.

Os dados da pesquisa indicam também que o percentual de resistentes aumenta com o aumento do nível de escolaridade. O menor percentual de servidores resistentes encontra-se entre aqueles que têm até o ensino básico incompleto: 14,7% dos servidores com essa escolaridade não aceitam e não cooperam com a implantação da ADI. Esse percentual cresce para 37,3% no grupo de indivíduos que têm ensino básico e médio completos e para 39,9% naquele com nível superior incompleto ou acima.

Ao se analisar a remuneração, constatou-se que a maioria dos servidores que cooperam com a implantação da ADI ganham até 7 salários mínimos, enquanto a maioria dos que não cooperam ganham acima desse valor. Em síntese, quanto maior a remuneração, maior o percentual de indivíduos que não cooperam ou que resistem à implantação da ADI.

A análise da *aceitação e cooperação* por tempo de trabalho na instituição revelou que o percentual de indivíduos que não cooperam ou resistem ao novo sistema de avaliação vai aumentando à medida que aumenta o tempo de trabalho na instituição. Esse resultado corrobora pressupostos da literatura sobre cultura organizacional (Schein, 2009) que afirmam que na medida em que o indivíduo fica por muito tempo no mesmo ambiente, ele absorve mais a forma de pensar a instituição, de sentir e de agir, e também o jeito de fazer as coisas. Também Baron e Greenberg (1989), referindo-se ao *hábito* como fator de resistência, argumentam que a perspectiva de mudança na maneira como o trabalho é realizado transforma-se em um desafio para o trabalhador, já que ele tem que reformular o seu trabalho e desenvolver uma nova maneira de se trabalhar. Fazer essa mudança é claramente mais difícil do que continuar a produzir da maneira como foi originalmente aprendida. O tempo de permanência na empresa e os fatores inerentes à divisão do trabalho reforçam esse comportamento de resistência. Portanto, pode-se inferir que a estabilidade do emprego ou o emprego para toda a vida é, em si, um fator de resistência à mudança das organizações públicas.

Em síntese, a análise do construto *aceitação e cooperação* revelou que a maioria dos servidores não coopera com a implantação da ADI. Os servidores que mais cooperam tem até 25 anos ou mais de 45 anos, escolaridade e remuneração mais baixas e menos tempo de trabalho no serviço público. Os que menos cooperam têm de 35 a 45 anos, escolaridade e remuneração mais elevadas e mais tempo de trabalho no serviço público.

4.2 Indecisão e inconclusão em relação à ADI

Este construto avalia até que ponto o pesquisado se sente decidido a apoiar a implantação da ADI. Segundo a escala utilizada para avaliar este construto, quanto maior o nível de concordância, maior o nível de indecisão e inconclusão. A falta de informação consistente sobre a mudança é a principal causa de indecisão. Para prosseguimento da análise, adotou-se o seguinte critério: média inferior a 3,500 significa que o indivíduo tem decisão formada sobre a implantação da ADI, enquanto média igual ou superior a 3,500 indica que ele está indeciso.

A análise dos dados indicou que os servidores se sentem indecisos em relação à implantação da ADI (média 3,611). A análise da *indecisão e inconclusão* segundo os dados demográficos e ocupacionais, por meio da técnica CHAID, indicou diferenças significativas em relação ao sexo (p-valor = 0,015), à faixa etária (p-valor = 0,017) e ao fato de ter ou não filhos (p-valor = 0,022).

Os dados da pesquisa indicaram que homens e mulheres diferem em relação à avaliação do construto *indecisão e inconclusão*: enquanto as mulheres estão indecisas sobre a ADI (média 3,666) os homens tem decisão formada sobre o referido sistema (média 3,433).

Quanto a faixa etária, a análise dos dados indicou diferenças significativas entre aqueles com até 25 anos e os que têm mais de 30. Os servidores com mais de 30 anos, representantes de 94,5% da amostra pesquisada, estão mais indecisos em relação à ADI (média 3,646) do que aqueles com menos de 26 anos (média 3,126).

A comparação dos grupos de servidores com e sem filhos revela que os pesquisados com filhos, representantes de 70,7% da amostra, são mais indecisos em relação à implantação da ADI (média = 3,678) que os servidores sem filhos (média = 3,471).

Em síntese, a maioria dos servidores está indecisa sobre apoiar ou não a implantação da ADI. Os servidores mais indecisos são aqueles do sexo feminino, aqueles que têm mais de 30 anos e aqueles que têm filhos.

Conforme apresentado no referencial teórico, a falta de compreensão dos processos de mudança e de seus impactos leva o indivíduo a se sentir indeciso sobre o futuro. A indecisão pode se transformar em um poderoso fator de resistência à mudança, uma vez que se relaciona com o medo do desconhecido. Apenas quando consegue compreender o evento, é que o indivíduo se torna capaz de decidir se aceita ou não participar dele ativamente no trabalho (Hernandez & Caldas, 2001; Baron & Geenberg, 1989; Mota, 2004). Assim, os resultados da análise deste construto sugerem que os gestores do plano de ADI precisam informar melhor os servidores sobre as potencialidades e as limitações desse plano, para que estes possam decidir se cooperam ou não com sua implantação.

4.3 Ameaça ao convívio social

Este construto mede o grau em que o pesquisado julga que seu convívio social no local de trabalho possa ser prejudicado pela implantação da mudança – a ADI. Com base na escala do questionário de pesquisa, adotou-se o critério de que média inferior a 3,500 significa ausência de ameaça e média igual ou superior a 3,500 indica que o servidor percebe ameaça.

A análise dos dados revelou, de modo geral, que os servidores não percebem ameaça ao convívio social em decorrência da implantação da ADI (média 2,660). Entretanto, diferenças significativas foram encontradas em relação ao cargo ocupado pelo servidor (p-valor = 0,001). Os auxiliares de serviços governamentais da SEPLAG e os auxiliares de apoio da FHEMIG se sentem fortemente ameaçados (média 3,683). Este grupo é constituído por 60 servidores e representa 8,1% da amostra pesquisada.

Conforme visto na literatura sobre o tema, as pessoas formam importantes laços sociais com os seus colegas de trabalho. Muitas mudanças organizacionais ameaçam a integridade dos grupos de amizade, de onde provém uma importante fonte de reconhecimento social de muitos empregados (Baron & Greenberg, 1989). Um mecanismo para reduzir o sentimento de ameaça consiste em levar esses servidores a uma maior compreensão do que realmente vai acontecer com eles a partir da implantação da ADI.

4.4 Consistência percebida da ADI

Este construto mede o grau de consistência percebida pelo pesquisado sobre a metodologia e a forma como o programa de ADI foi concebido e como é gerenciado. Segundo a escala adotada, foi utilizado o seguinte critério para análise dos dados: média igual ou superior a 3,500 significa que os pesquisados percebem *inconsistência* na ADI e média abaixo deste valor significa que os servidores consideram o programa de ADI consistente.

A análise dos dados indicou que os servidores consideram que a ADI é inconsistente

(média 3,778). Entretanto, essa avaliação difere segundo o nível de remuneração do servidor (p-valor = 0,035). Aqueles que ganham até 7 salários mínimos representam 76,0% da amostra e percebem maior inconsistência na ADI (média 3,851) que os servidores que ganham acima deste valor (média 3,576).

Além da inconsistência apontada pelos dados quantitativos, a análise de dados qualitativos, obtidos nos registros feitos pelos servidores no espaço aberto do questionário de pesquisa, revela a descrença sobre a justiça do processo avaliatório e sobre o uso dos dados da avaliação para o progresso na carreira do servidor. A insegurança sobre o risco de a influência política sobrepor o mérito e o desempenho no processo de progressão funcional é manifestada por um servidor:

A secretaria em que trabalho parece um cabide de empregos. Aqui só tem ascensão profissional quem for amigo de quem está no poder. Este é o critério exclusivo de avaliação de desempenho. Para você ganhar aprovação máxima, basta seu chefe gostar de você. Os cargos de confiança e os em comissão são distribuídos entre os amigos. Esses continuam recebendo as fortunas que sempre receberam (E-653).

A insatisfação com o processo de alocação de pessoas em cargos de maior responsabilidade gera dúvidas sobre a política de gestão de pessoas baseada no mérito como proposto no programa de ADI. Uma servidora da Secretaria de Educação argumenta sobre essa questão:

Trabalho em um órgão muito importante. Sou concursada e bem classificada. Hoje vejo chegar a este órgão vários dirigentes (pessoas desconhecidas), detendo cargos com excelente remuneração. Nós que estamos aqui e conhecemos todo o trabalho não temos valor, não somos lembrados na hora das promoções. Gosto do meu trabalho, mas como não consigo mais ter uma vida digna com o salário que recebo. Estou em busca de alternativas. Estou muito insatisfeita (E-264).

Em síntese, os servidores consideram que a ADI é inconsistente e improvável de revelar o real desempenho dos servidores. Os servidores estão inseguros se o mérito e o desempenho serão mais importantes para o progresso na carreira que a influência política que ainda existe nos órgãos públicos onde trabalham.

4.5 Resistência do grupo

Este construto mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo para que ele não inove seus métodos de trabalho e seu padrão de desempenho. Esta pressão se manifesta quando o indivíduo é desencorajado a inovar suas práticas de trabalho ou a aceitar as inovações propostas, por exemplo, a implantação da ADI.

Segundo a escala adotada, quanto maior a concordância, maior a pressão exercida pelo grupo sobre o indivíduo para que ele não aceite a mudança, ou seja, para que ele resista à implantação da ADI. Utilizou-se o seguinte critério de análise: média superior ou igual a 3,500 significa que os pesquisados são pressionados pelo grupo e média abaixo de 3,500, que os servidores não são pressionados.

A média encontrada na análise dos dados foi de 2,669. Assim, o grupo de trabalho não constitui uma fonte de resistência à implantação da ADI. Diferenças significativas não foram encontradas entre esse construto e os dados demográficos e ocupacionais, segundo uso da técnica CHAID.

4.6 Experiência com ADI

Este construto mede o grau de experiências bem ou malsucedidas com mudanças – neste caso, com programas de ADI -, vividas ou observadas pelo pesquisado na instituição em

que trabalha atualmente. Adotou-se o critério de que média superior ou igual a 3,500 significa que os pesquisados já tiveram experiência negativa com programas de ADI e média abaixo de 3,500, que os pesquisados ainda não tiveram experiência negativa com programas de ADI.

A análise estatística deste construto apontou uma média geral de 3,595. Esse resultado indica que os servidores já tiveram experiência malsucedida com programas de avaliação de desempenho.

A análise da *aceitação e cooperação* segundo os dados demográficos e ocupacionais, por meio da técnica CHAID, indicou diferenças significativas em relação ao órgão em que trabalha o servidor (p-valor = 0,000), ao cargo e a função ocupados (p-valor = 0,000) e à remuneração (p-valor = 0,001).

Segundo o órgão em que trabalha o servidor, a análise estatística mostra que os servidores da Secretaria de Estado de Educação (SEE) vivenciaram as experiências mais negativas com ADI (média 3,869), seguidos pelos servidores da FHEMIG (média 3,611). Os servidores da SEPLAG não tiveram experiência negativa com esse sistema de avaliação (média 3,189)

No que se refere ao cargo e à função ocupados pelo servidor, constatou-se que os servidores que têm função gratificada ou cargo comissionado não relataram ter tido experiência negativa com a ADI (média 3,360); enquanto os servidores sem função gratificada ou cargo comissionado sim (média 3,764). Portanto, os servidores com funções e com cargos mais bem posicionados na estrutura funcional e em termos de remuneração tiveram experiência mais positiva com a ADI que os servidores que não ocupam essas posições.

Ao analisar a amostra segundo a remuneração, constatou-se que pior experiência com ADI é a dos servidores que ganham até 3 salários mínimos (média 3,867), seguidos pelos que ganham de 3 a 7 (média 3,555). Por outro lado, os servidores que ganham acima de 7 salários mínimos não foram contaminado por experiências negativas com a ADI (média 3,135). Portanto, quanto menor a remuneração, maior é a experiência negativa e a descrença do servidor com os programas de ADI.

Em síntese, a maioria dos servidores já teve experiência negativa com programas de ADI. Esses servidores têm as seguintes características demográficas e ocupacionais: trabalham na SEE e na FHEMIG; ganham até 7 salários mínimos; não têm cargo comissionado ou função gratificada. Os servidores que não tiveram experiência negativa com os programas de ADI trabalham na SEPLAG; têm função gratificada ou cargo comissionado; ganham mais de sete salários mínimos.

Como ressaltado por Baron e Greenberg (1989), grupos ou organizações inteiras que tenham tido insucesso na introdução de mudanças no passado serão relutantes em aceitar a promoção de uma nova tentativa de mudança dentro do sistema organizacional. O receio do passado quanto às experiências anteriores negativas pode criar atitudes de rejeição e de resistência, bloqueios e rebeldias quanto à mudança, no caso estudado, à implantação da ADI.

Assim, se a percepção e a condição de emprego desses servidores não forem gerenciadas, isso poderá se transformar em um fator de resistência aos programas de ADI. Se os gestores e os idealizadores do programa quiserem utilizar os programas de ADI como ferramenta de melhoria da gestão dos recursos humanos, terão que fazer um grande esforço para construir uma nova visão sobre os possíveis benefícios desse programa para os servidores.

5. Conclusões

Uma das ações do Choque de Gestão, dentro do contexto de alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos de governo, foi a implementação da Avaliação de Desempenho

Individual (ADI). Esta consiste em um instrumento necessário para a prática de um modelo meritocrático da administração pública, uma vez que traz maior objetividade e imparcialidade às avaliações de desempenho, melhoria da remuneração variável dos profissionais competentes e a perda do cargo para aqueles que demonstrarem desempenho insatisfatório. Seu principal objetivo, portanto, é possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do serviço público (Vilhena *et al.*, 2006).

Apesar de todo o esforço gerencial empregado em uma mudança organizacional, nem sempre os resultados são os desejados. Isso acontece porque os atores organizacionais podem ser contaminados por sentimentos de resistência à mudança, dificultando o processo de sua implantação ou até mesmo o inviabilizando. Desta forma, o gerenciamento da resistência é fator fundamental para que os objetivos da mudança sejam plenamente alcançados (Salk, 1994).

A análise dos dados dessa pesquisa, que visa analisar o nível de cooperação e de resistência dos servidores à implantação à Avaliação de Desempenho Individual pelo governo de Minas Gerais, foi realizada considerando-se seis construtos: *aceitação e cooperação; indecisão e inconclusão; ameaça ao convívio social; consistência percebida; pressão do grupo; e experiência com ADI*. A análise dos dados levou às principais conclusões relatadas a seguir.

A maioria dos servidores não coopera com a implantação da ADI. Os servidores que mais cooperam têm até 35 anos ou mais de 45, escolaridade mais baixa, remuneração de até sete salários mínimos e menos tempo de trabalho no serviço público. Os que menos cooperam têm de 36 a 44 anos, escolaridade mais elevada, remuneração acima de sete salários mínimos e mais tempo de trabalho no serviço público.

A maioria dos servidores está indecisa se apoia ou não a implantação da ADI. Os servidores mais indecisos são do sexo feminino, têm mais de 30 anos e têm filhos. Conforme apresentado no referencial teórico, a *indecisão* surge em decorrência da falta de informação consistente ou da dificuldade do indivíduo de processar todas as informações e todas as respostas emocionais e cognitivas decorrentes da mudança implantada em seu contexto (Hernandez & Caldas, 2001).

Para a maioria dos servidores não foi constatada ameaça ao convívio social no local de trabalho, em decorrência da implantação da ADI. Constatou-se apenas que um pequeno grupo de 60 servidores, formado por auxiliares de serviços governamentais da SEPLAG e por auxiliares de apoio da FHEMIG, sente-se fortemente ameaçado.

A maioria dos servidores considera que a ADI é inconsistente e improvável de revelar o real desempenho dos servidores. Os servidores que ganham até 7 salários mínimos, representantes da maioria da população pesquisada (76,0%), percebem maior inconsistência no programa de ADI que os servidores que ganham salários mais elevados. Parte dessa descrença está associada à percepção dos servidores de que o progresso salarial e na carreira não depende apenas do mérito e do desempenho. Grande parte das decisões sobre o pessoal nos diversos órgãos onde os servidores atuam ainda está contaminada por influência política.

Concluiu-se também que os servidores não recebem pressão de seu grupo de trabalho para resistirem à implantação da ADI.

A maioria dos servidores já teve experiência negativa com programas de ADI. Destes, a maioria trabalha na SEE e na FHEMIG, ganha até 7 salários mínimos e não tem cargo comissionado ou função gratificada. A maioria dos pesquisados que não tiveram experiência negativa com ADI trabalha na SEPLAG, tem função gratificada ou cargo comissionado e ganha mais de sete salários mínimos.

Os resultados encontrados a partir de dados qualitativos evidenciaram que parte da não cooperação com a implantação da ADI está associada à percepção dos servidores de que o

progresso salarial e na carreira não depende apenas do mérito e do desempenho. Grande parte das decisões sobre pessoal nos órgãos onde atuam ainda é muito carregada de influência política. Além disso, os gestores, com receio de prejudicar os servidores, fazem avaliações superficiais e atribuem os conceitos excelente e bom mesmo para aqueles com baixo desempenho. Diante disso, os servidores ainda não estão convencidos de que a cultura paternalista do patrimonialismo e do empreguismo tenha sido extinta e substituída pela abordagem gerencial da administração pública.

Essas conclusões sugerem que se a percepção e a condição de emprego desses servidores não forem gerenciadas, estas questões poderão se transformar em um forte fator de resistência à implantação da Avaliação de Desempenho Individual como ferramenta de gestão de recursos humanos no governo de Minas.

6. Referências bibliográficas

- ANASTASIA, A. A. (2006). Antecedentes e origem do choque de gestão. In VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. (Orgs.). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- BARNETT, V. (1991). *Sample Survey: principles and methods*. London: Arnold.
- BARON, R. A., & GREENBERG, J. (1989). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (3a ed.). Londres: Allyn and Bacon.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1976). *A construção social da realidade*. São Paulo: Vozes.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 120 (1), 81-89.
- CERVO, A. L., & BERVIAN, P. A. (1983). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: Macgraw-hill.
- CUNHA, L. A. P. Jr. (2004, Novembro). O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão. *Anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, Espana, 2-5.
- GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- GLEN, F. (1976). *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- GREENWOOD, E. (1973). Métodos principais de investigación social empírica. In *Metodologia de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós.
- HAIR, J. F., BLACK, B., BABIN, B., & ANDERSON, R. E. (2005). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- HERNANDEZ, J. M. C., & CALDAS, M. P. (2001) Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- JUDSON, A. S. (1980). *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- MARQUES, A. L., CHAVES, R. C., & DIAS, A. T. (2005). Validando um instrumento de medida de Resistência à Mudança. *Anais do XXIX EnANPAD*, Brasília, DF, Brasil, 445.
- MATTAR, F.N. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- MINAS GERAIS. Lei nº 71, DE 30 DE JULHO DE 2003. Institui a avaliação de Desempenho Individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por

insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e outras providências. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.

MINAS GERAIS. Lei nº 14.693, DE 30 DE JUNHO DE 2003. Institui o Adicional de Desempenho (ADE), no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.

MOTTA, P. R. (2004). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

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

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). Modernizando o emprego público. *Revista do Serviço Público*, 56 (4), 418 - 428.

OSBORNE, D., & GAEBLER, T. (1994). *Reinventando o governo: como o governo empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação.

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

PECI, A., LEMOS, C. S., MENESES, C. M. R., FARIA, D. M., & VÉRAS, M. L. (2008, setembro). O processo de avaliação de desempenho individual no Choque de Gestão Mineiro. *Anais do XXXII EnANPAD*, Rio de Janeiro, 446.

PENENGO, M. (1997). *O papel do gerente público no processo de mudança*. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 81 – 89.

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

PIETRO, M. S. Z. (2001). *As novas regras para os servidores públicos*. Rio de Janeiro: FUNDAP.

SALK, J. E. (1994). Generic and Type-specific challenge in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. *International Business Review*, 3 (4), 491-512.

SCHEIN, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. (Rev. Ed.). San Diego: Pfeiffer & Company.

SCHEIN, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

SCHOMER, P. (2003). Gestão Pública no Brasil: notícias do teatro de operações. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, 43(4), 102-107.

SILVA, J., BAYÃO, F., NEVES, F., & MEIRELES, L. (2006). Reestruturação das carreiras. In VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. (Orgs.) (2006). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

WOOD, T. Jr., CURADO, I. B., & CAMPOS, H. M. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62 – 79.

¹ Os autores agradecem ao CNPQ e a FAPEMIG pelo apoio a esta pesquisa.