

Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: um Estudo em Instituição Pública de Ensino em Tempos de Covid-19

KÁTHIA APARECIDA PEREIRA OZÓRIO
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

MARCIA CRESPO FERREIRA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: um Estudo em Instituição Pública de Ensino em Tempos de Covid-19

1. INTRODUÇÃO

As transformações que se processam no mundo do trabalho geram impactos nos aparelhos do Estado, lançando desafios aos órgãos públicos, no que tange às suas estruturas, finalidades e funcionamento (Ferreira *et al.*, 2009). 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 Sars-Cov-2, iniciando um período histórico. As orientações para contenção da pandemia, e minimização de seus efeitos foram 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 para adaptação à realidade pandêmica, demandaram mudanças nas organizações não apenas com o intuito de atender às exigências ergonômicas e de espaço físico; mas envolvendo, principalmente, as necessidades técnicas, como comunicação eficaz, capacidade estratégica e coordenação do trabalho coletivo, que, nos serviços considerados não essenciais, passaram a funcionar de forma virtual. A nova realidade demonstrou-se um desafio para as organizações, pois o contexto organizacional é formado, além dos espaços físicos, pelos relacionamentos sociais nele inseridos (Porto & Puente-Palacios, 2020).

As pessoas envolvidas nesse processo têm várias percepções sobre a mudança, o que influi exatamente em seu resultado (Policarpo, Borges & Almada, 2018). O processamento da mudança é algo complexo quando se refere a comportamento organizacional. Para Oreg *et al.* (2011), um dos maiores efeitos da mudança organizacional é a satisfação no trabalho. A mudança influencia a satisfação no trabalho visto que o indivíduo considera a maneira como tal mudança irá impactar as peculiaridades do seu trabalho (Lines, 2005). Sendo assim, 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 (Borges & Marques, 2011).

As teorias que tratam da satisfação do trabalho passaram a conceber não apenas que o trabalhador reage a fatores externos e que a satisfação está exclusivamente relacionada ao salário. Elas evoluíram e tratam de questões mais subjetivas (Martinez & Paraguay, 2003) que podem ser aquelas advindas de um processo de mudança, como é o caso das transformações geradas como consequência da pandemia de Covid-19.

Em um cenário de mudança, a maneira como os indivíduos se comportam contemplam possibilidades que transcorrem de modo contínuo, podendo ser reações positivas ou negativas (Almada & Policarpo, 2016; Marques, Borges & Reis, 2016). Para Silva e Vergara (2003), quando a mudança organizacional ocorre 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.

Desse modo, entender como o comportamento do trabalhador leva à percepção de satisfação no trabalho em um contexto de mudança organizacional, tem sido desafio para pesquisadores e administradores

O estudo foi realizado em uma instituição pública de ensino superior e se justifica pela intenção de investigar a influência do contexto das mudanças organizacionais ocorridas devido à pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho, um contexto totalmente novo e que alterou substancialmente o funcionamento e a rotina das organizações. Espera-se que os resultados do presente estudo possam colaborar com o aprimoramento nas políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, que tais políticas interfiram positivamente nas relações de trabalho que influenciam na satisfação no trabalho. Para tal, foi utilizado o seguinte problema de pesquisa: *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)?*

Com o intuito de responder à questão proposta, o referencial teórico analisa estudos já realizados sobre os construtos pesquisados e estabelece relações sobre os mesmos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto de Mudança Organizacional

Estudos sobre mudança organizacional procuram entender as mudanças, processos, modelos e conseqüências para os indivíduos. Mudanças são processos que ocorrem constantemente, principalmente nas organizações, onde as transformações acontecem de modo muito rápido (Resende, Marra e Maciel, 2020). O processo de alteração pelo qual passa uma organização, quando esta migra de um estágio de maturação para outro, visando o desenvolvimento da organização, nada mais é que mudança organizacional (Silva, 2016). Para Resende (2020), esta mudança pode ser percebida como qualquer alteração que ocorra, planejada ou não, resultante de fatos internos ou externos, que busquem o aprimoramento dos processos e desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de melhoria do desempenho da organização.

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 (Bortolotti, 2010). Para Vasconcelos *et al.* (2019) ela é a reformulação de regras e normas que tem o intuito de incentivar novos comportamentos dos indivíduos no sentido de colaborar com a organização e na execução de novas soluções tecnológicas.

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.

As mudanças podem ser quatro tipos: as mudanças naturais, as reativas, as evolutivas e as mudanças revolucionárias (Pereira, 1994). As organizações nascem, crescem,

amadurecem, definham e morrem como outros sistemas sociais; são um ciclo natural. 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.

No tocante à mudança organizacional no serviço público, Rainey & Bozeman (2000) sustentam que ela 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 com isto, 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.

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). O contexto de mudança organizacional não é relativo apenas às particularidades ambientais. Ele envolve processos que delineiam as perspectivas dos integrantes da organização (Pettigrew, 1995). Ele é considerado como um aspecto que interfere o entendimento do indivíduo em relação à mudança, sendo formado por condições externas e internas à organização (Nery, 2012).

Para pesquisar esse construto o modelo escolhido na pesquisa foi a escala de contexto de mudança organizacional validada por Nery (2012). A escala leva em consideração os atributos das mudanças organizacionais, como planejamento, preparação, risco e impacto das mudanças, incerteza psicológica, velocidade, frequência e histórico das mudanças; mas apresenta 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).

2.3 Satisfação no Trabalho

Diversos estudiosos conceituaram a satisfação no trabalho. Conceitos esses que vão desde a derivação de uma combinação de fatores psicológicos e ambientais (Hoppock, 1935), a um estado emocional prazeroso e positivo que resulta das atividades profissionais (Locke, 1976). No entanto, os conceitos mais aceitos no meio científico são os que abordam a importância dos aspectos psicossociais do trabalho, em que a associação de circunstâncias e acontecimentos irão determinar a satisfação.

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 (Marqueze & Moreno, 2005). A satisfação pode ser fonte de saúde, assim como a insatisfação no trabalho pode acarretar problemas de saúde física e mental nos trabalhadores e prejuízos à organização e ao ambiente de trabalho. Para García (2013), as consequências da satisfação 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.

Na administração pública há algumas peculiaridades no que se refere à gestão de pessoas. A relação existente entre servidor e Estado não é contratual e sim o regime estatutário. Esse regime diferencia os funcionários da esfera pública, da 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 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 e isso, faz 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.

Cinco são as dimensões da satisfação no trabalho: 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. 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 ao indivíduo (Siqueira, 2008).

O modelo escolhido para que esse construto fosse pesquisado foi a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), proposta por Siqueira (2008), fundamentada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e que considera as cinco dimensões citadas anteriormente. No entanto, a pesquisa teve como foco 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 haviam sofrido, até o momento da pesquisa, interferência devido à pandemia.

2.3 A relação entre os construtos e hipóteses

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. Deste modo, 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).

Quando a mudança acontece de forma rápida e gera grande impacto (mesmo quando se reconhece a sua necessidade), ela normalmente não é recebida de forma consensual e não irá provocar comprometimento imediato dos envolvidos; ao contrário, seus efeitos podem ser traumáticos, causando resistência, ressentimentos, mágoas, insatisfação e até boicotes (Fonseca, 2000). De maneira impositiva, rápida e impactante, a pandemia de Covid-19 imprimiu mudanças nas organizações; e com base nesse contexto as hipóteses levantadas para a pesquisa foram:

H1 – O fator “risco e impacto das mudanças” influencia negativamente o contexto de mudanças ocasionadas pela pandemia Covid-19.

Há a probabilidade de que indivíduos que enxerguem um maior risco resultante da mudança experimentem sentimentos de incerteza e instabilidade, demonstrando atitude de temor; entretanto, a maneira como o indivíduo apreende sobre o planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança, pode conceber um ambiente de cuidado com o processo, fazendo com que os funcionários avaliem positivamente as propostas da instituição (Neiva, 2012).

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

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

H3: o contexto das mudanças organizacionais decorrente da pandemia Covid-19 influencia positivamente a satisfação com os colegas.

H4: o contexto das mudanças organizacionais decorrente da pandemia 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).

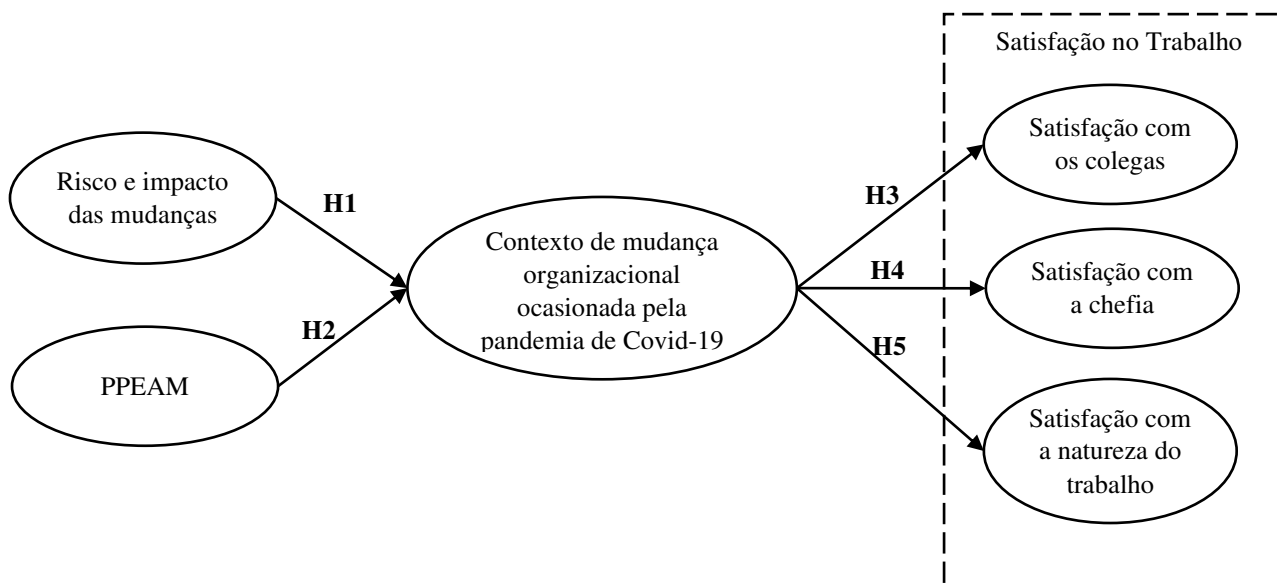
Questões relativas ao trabalho do funcionário, como recompensa, carreira e reconhecimento, dependem da organização. Caso o trabalhador não acredite no respeito da organização e seus líderes pelos seus interesses, o funcionário não confiará no processo de mudança (Marques, Borges & Reis, 2016).

Com isso, foi formulada a quinta hipótese:

H5: O contexto das mudanças organizacionais decorrente da pandemia de Covid-19 influencia negativamente a satisfação com a natureza do trabalho.

O modelo da Figura I, é apresentado para verificar as relações entre o contexto de mudança organizacional e satisfação no trabalho em uma instituição de ensino pública no Brasil. Este modelo teórico empírico procura responder à pergunta de pesquisa e analisar a relação entre os construtos das hipóteses propostas.

Figura 1. Modelo para verificação da relação entre os construtos estudados



Fonte: Elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

Para avaliar a influência do contexto das mudanças organizacionais advindas da pandemia de Covid-19 na satisfação no trabalho no IFMG, foi utilizado o método de estudo de caso, de caráter quantitativo, baseado na aplicação de questionários aos docentes e técnicos administrativos da instituição.

Esse estudo foi classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, pois tem como objetivo verificar a influência do contexto no qual transcorreram as mudanças organizacionais ocorridas 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 descrição dos procedimentos em que os construtos se relacionam e o foco é descrever o fenômeno por meio de técnicas estruturadas, como o questionário.

A 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 coletadas foi de 321 questionários. O questionário foi composto por 51 questões, sendo 07 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*. A pesquisa também envolveu o uso de dados secundários como pesquisa no *site* da instituição sobre as mudanças implementadas no IFMG durante o período de pandemia.

O contexto da mudança organizacional foi avaliado pela Escala de Contexto de Mudança Organizacional proposta por Nery (2012), validada no Brasil. Foi utilizada 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 relativo a totalmente insatisfeito até totalmente insatisfeito.

A técnica de análise de dados foi realizada por meio de equações estruturais (*Structural Equations Modeling* – SEM). Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva simples, bivariada e multivariada utilizando a abordagem de Mínimos Quadrados Parciais para Modelagem de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) no *SmartPLS 3* (Ringle et al., 2014).

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.

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 Ordinários (OLS) que estabelece suas propriedades estatísticas (Hair et al., 2009).

Os dados de pesquisa foram tratados separando a avaliação do modelo de caminhos em duas etapas: a avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural. Para avaliação do modelo de mensuração utilizou-se 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 convergente.

Para a avaliação do modelo estrutural, que visa averiguar as capacidades preditivas do modelo e as relações entre os construtos, forma utilizados os seguintes procedimentos: 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).

Após a apresentação dos procedimentos e análises metodológicas, são apresentados os resultados e análises.

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 Uneds de Formiga e Congonhas. Hoje, possui uma Reitoria em Belo

Horizonte, além de *campi* em 18 cidades: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibité, 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.

Com a declaração da Organização Mundial de Saúde de pandemia pelo Sars-Cov-2 em 11 de março de 2020, o IFMG passou por mudanças e várias medidas foram tomadas para o enfrentamento à 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 a qual dispõe sobre medidas preventivas de enfrentamento da emergência de saúde pública, adotadas pelo IFMG, em decorrência da Covid-19. Esta portaria prevê a suspensão por tempo indeterminado, a contar de 18 de março de 2020, a suspensão das aulas presenciais e o atendimento ao público, bem como determina que as atividades administrativas sejam realizadas de preferência, remotamente. Já em 18 de março de 2020 foi publicada a Portaria nº 368, a qual 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 à 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. Esta 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 alternativa.

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, na sua maior parte de maneira remota.

Nessa conjuntura, houve a imposição de uma mudança no contexto da organização. O trabalho já 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. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados dos dados demográficos indicam que 42% da amostra são servidores docentes e 58% são técnicos administrativos. A maior parte dos respondentes está na faixa etária de 31 a 40 anos, representando 43,61% da amostra. Quanto à escolaridade, verificou-se que 40%, possuem mestrado. Em relação ao tempo de serviço na instituição, 35% dos participantes da pesquisa estão trabalhando no IFMG entre 01 a 05 anos. Referente ao tempo de atuação no cargo atual, 94% da amostra, estão na mesma função

de 01 a 05 anos. Sobre os detentores de cargo de chefia/coordenação, a maioria não possui cargo de chefia, representando 70% da amostra.

A partir do modelo proposto foi realizada a análise fatorial exploratória para verificar e validar os modelos de mensuração aplicados no IFMG. A Tabela 1 mostra os resultados que indicam a viabilidade dos modelos utilizados.

Tabela 1: Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração (somente fatores principais)

	Alpha Cronbach's	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
1.Contexto de Mudança Organizacional	0,762	0,719	0,527
2.Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança	0,822	0,864	0,516
3.Risco e impacto das mudanças	0,755	0,834	0,504
4.Satisfação com a chefia	0,852	0,933	0,840
5.Satisfação com a natureza do trabalho	0,856	0,896	0,634
6.Satisfação com os colegas	0,895	0,822	0,704

Fonte: elaborada pelos autores

Assim, a Tabela 1 mostra que os indicadores principais atingiram níveis superiores ao mínimo desejável para Variância média extraída, confiabilidade composta e Alpha de Cronbach. Os resultados da validade discriminante e qualidade geral da mensuração dos construtos “Contexto de Mudança Organizacional”, “Planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança”, “Risco e impacto das mudanças”, “Satisfação com a chefia”, “Satisfação com a natureza do trabalho” e “Satisfação com os colegas”. Conclui-se que houve a validação convergente e discriminante.

A seguir, apresenta-se a análise do modelo estrutural.

Na Tabela 2, é feita a análise das relações testadas, para ilustrar o modelo estrutural. Conforme demonstrado na Tabela 2, quanto ao fator “risco e impacto das mudanças” em relação ao contexto de mudança, foi encontrada uma relação significativa, apresentando $\beta = -0,125$, $t = 2,495$ e $p\text{-valor} = 0,013$ com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%). Isso demonstra uma relação negativa entre os respectivos construtos. Esse resultado indica as circunstâncias nas quais ocorreram as mudanças, principalmente no tocante ao início da pandemia no Brasil, pode ter provocado nos servidores um sentimento de medo e incerteza tanto em relação ao trabalho quanto em relação saúde e segurança vital. A incerteza do tempo que seria necessário 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 impacto das mudanças influenciassem negativamente o contexto de mudança. Tal constatação é comprovada por Nery (2012), quando a autora afirma que alta compreensão de risco e impacto das mudanças pelos funcionários possibilita a ocorrência de comportamentos de receio e desconfiança, minimizando as chances de envolvimento e aumentando a resistência. De

acordo com Lines (2005), as experiências e informações iniciais bastam para provocar as sensações de medo, entusiasmo e frustração frente às mudanças.

Tabela 2: Coeficientes de caminho entre os construtos e respectivos níveis

Hipóteses	β	T Statistics	P Valor	Hipótese?
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: Elaborada pelos autores

Em relação ao fato “planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança”, foi encontrada uma relação significativa apresentando $\beta=0,956$, $t=59,586$ e p-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. Segundo Bordia *et al* (2011), histórias e experiências anteriores de gerenciamento de mudança podem levar a um pessimismo ao implementar mudanças futuras na organização, bem como destruir a confiança na capacidade de implementação da mudança por parte da instituição.

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. 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. Consideramos desse modo, que os gestores do IFMG podem conceber projetos de mudanças, estando preparados, no entanto, às prováveis reações à mudança, com o intuito de realizarem ações de melhoria necessárias para o enfrentamento de contextos extremos como o da pandemia de Covid-19.

A análise do contexto de mudança organizacional em relação à satisfação no trabalho pode ser observada na Tabela 2, através da relação significativa e positiva entre o contexto de mudança e a satisfação com os colegas, com $\beta=0,585$, $t=13,641$ e p-valor =0,000 com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%). Organizações são sistemas que forçam a interação entre os sujeitos, apesar de que isolamentos possam ocorrer, a lógica natural é de um frequente e intenso convívio social. Isso demonstra que todos os membros da organização, em especial os dos grupos específicos nos quais o indivíduo está inserido, são importantes para a pessoa em particular, e isso provavelmente exerce influência na atitude individual frente às mudanças. O empenho de um profissional para

dar sentido à mudança é influenciado pelo ambiente social, em que colegas são propensos a moldar e dar sentido às suas interpretações (Lines, 2005).

Assim, considerando as questões da escala de satisfação no trabalho 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 pares já existente em períodos de trabalho anteriores à pandemia, o que contribuiu para que o ambiente social, mesmo que virtualmente, auxiliasse os servidores na execução de suas tarefas na nova formatação organizacional.

O contexto de mudança organizacional ocasionada pela pandemia de Covid-19, conforme Tabela 2, influenciou positivamente na satisfação com a chefia, apresentando $\beta=0,685$, $t=20,638$ 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. Policarpo (2016) mostrou que o que é mais relevante para servidores públicos federais que passaram por processos de mudança é a maneira como o chefe conduz a mudança e suas condutas diante dela. Nesta pesquisa, constatou-se que a mudança ocorrida, foi aceita com neutralidade pelos servidores, pois pôde-se compreender o comportamento de liderança dos gestores.

Considerando as questões abordadas na EST (Siqueira, 2008), entre as quais estão a organização do trabalho pelo chefe, o interesse do chefe pelo trabalho do servidor, e o tratamento o chefe, detectou-se que os servidores estão satisfeitos com a chefia durante o trabalho realizado no período de pandemia. Nesse sentido, os resultados encontrados demonstram que o comportamento da chefia afetou positivamente a aceitação e cooperação de cada servidor à mudança, promovendo, assim uma satisfação com a chefia no contexto de mudança ocorrida devido à pandemia de Covid-19. Possivelmente, o bom relacionamento interpessoal existente previamente contribuiu para a conclusão desse resultado.

Por último, segundo a Tabela 2, há uma relação positiva entre o contexto de mudança organizacional e a satisfação com a natureza do trabalho, rejeitando a quinta hipótese proposta no artigo, com $\beta=0,547$, $t=12,114$ e $p\text{-valor}=0,000$ com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%). Segundo Lambert & Hogan (2010), os funcionários que resistem à mudança e rejeitam a possibilidade de ficarem vulneráveis e discordam das ações da organização, tornam-se insatisfeitos e avaliam deixar a organização. Já os funcionários que entendem as mudanças positivas, apresentam maior nível de satisfação no trabalho. Contrapondo esses autores e provavelmente explicando os resultados desta pesquisa, Neiva & Ramos (2013) sugerem que os funcionários podem enxergar a mudança como um desafio na medida em que ela se mostra como uma possibilidade de excluir rotinas monótonas, uma oportunidade de explorar suas habilidades, colaborando para seu 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 um senso de superação, e até mesmo 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,

variedade de tarefas podem ter se mostrado como desafiadoras para os servidores, gerando satisfação com a natureza do trabalho no referido contexto.

6. CONCLUSÃO

A partir dos resultados, conclui-se que, de maneira geral, houve uma relação positiva do contexto de 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 da presente pesquisa apresentam-se 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.

Devido ao distanciamento social, a maneira como foi realizada a pesquisa, principalmente em relação à coleta de dados que se deu exclusivamente de maneira virtual pode ter sido uma limitação do estudo. Sugere-se que a pesquisa seja reaplicada em outras situações de mudança organizacional. E ainda, que pesquisas qualitativas sejam realizadas por meio de entrevistas, para que os servidores possam expressar suas opiniões e sentimentos em relação às mudanças ocorridas. 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 Bibliográficas

- 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.
- Bergue, S. T. (2010). *Cultura e mudança organizacional*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- 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].
- Bressan, C. L. (2004). Mudança organizacional: Uma visão gerencial. **In** *Anais do 1º Seminário de Gestão de Negócios*, Curitiba, PR.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, 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.
- 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].
- Duck, J. D. (1999). Gerenciando a mudança: A arte do equilíbrio. *Harvard Business Review*, 56-79.
- 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.
- 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].
- 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].
- 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.
- 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.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Har-per.
- 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.
- 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.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho-Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- 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.
- Mello, C. A. B. (2009). *Curso de direito administrativo* (26ª ed.). Malheiros Editoras.
- 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., & 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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].
- 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). Artmed.
- 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].
- Resende, D. D., Marra, A. V., Maciel, M. P. (2020). Reações à mudança organizacional: estudo em uma rede de postos de combustível. *Revista de Administração Unimep*, 18(4), 178-199.
- 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.
- 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, 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].
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 257-266). Artmed.
- 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.