



**Universidade de Brasília - UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da**  
**Informação e Documentação**

**KEICY SOUSA CAVALCANTE**

**A Influência das Bases de Poder na Percepção sobre a Gestão Estratégica de**  
**Pessoas como Mudança Organizacional em Órgãos da Administração Pública**  
**Federal**

Brasília-DF

2013

KEICY SOUSA CAVALCANTE

**A Influência das Bases de Poder na Percepção sobre a Gestão Estratégica de Pessoas como Mudança Organizacional em Órgãos da Administração Pública Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília – UnB como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Gardênia da Silva Abbad.

Brasília-DF

2013

KEICY SOUSA CAVALCANTE

**A Influência das Bases de Poder na Percepção sobre a Gestão Estratégica de  
Pessoas como Mudança Organizacional em Órgãos da Administração Pública  
Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília – UnB como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gardênia da Silva Abbad.  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Catarina Cecilia Odellius  
Universidade de Brasília

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Rabelo Neiva  
Universidade de Brasília

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a minha mãe, Celi, responsável direta por todas as conquistas e vitórias que tive na vida, por me apoiar incondicionalmente e por desempenhar tão bem o papel de mãe e se superar a cada dia, almejando nossa felicidade como se fora a sua própria.

Ao meu querido irmão, Rolha, ultimamente tão carinhoso e atencioso.

À pessoa mais importante da minha vida, meu noivo Pedro, tão amigo, companheiro, amante e parceiro, com quem sempre posso contar em nossa linda, forte e divertida união inabalável e com quem vivo o mais lindo sonho intenso.

Por fim, aos estimados professores e mestres deste curso, em especial à Professora Orientadora Gardênia da Silva Abbad, pela valiosa contribuição.

“Uma vida feliz deve ser em grande parte uma vida tranquila, pois só numa atmosfera calma pode existir o verdadeiro prazer.”

Bertrand Russell

## RESUMO

Uma vez que o desempenho geral das organizações parece estar atrelado à sua capacidade de flexibilidade e mudança, ao desempenho do seu capital humano e ao desenvolvimento de práticas e competências integradas, coerentes e facilitadoras da estratégia organizacional, o setor público, após passar por um modelo de Estado patrimonialista e burocrático, tem buscado disseminar o modelo gerencialista, promovendo, por meio de decretos e atos normativos, reformas e ações que possibilitem a melhora da qualidade e eficiência neste setor. Tomados aqui como proposta de mudança organizacional, estes decretos e atos normativos contam com a influência dos gestores para sua consecução e aplicação eficaz. Percebendo o poder e sua dinâmica como inerentes aos atos de influência social que ocorrem nos processos organizacionais, fez-se neste trabalho um estudo também sobre este tema. Assim, inicialmente se aborda os Modelos de Gestão no Brasil (patrimonialista, burocrático e gerencial) e a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público, em seguida trata-se de Mudança Organizacional e suas tipologias, e por fim, de Poder nas Organizações. Metodologicamente este trabalho está estruturado em um estudo principal, que foi realizado por meio de levantamento de opiniões. Foram aplicados dois instrumentos de pesquisa, o primeiro identificou as bases de poder utilizadas pelos gestores e o segundo identificou o tipo de mudança organizacional percebida pelos funcionários. Assim, a partir de regressões múltiplas padrão, foi possível atingir o objetivo geral a que o trabalho se propõe, qual seja analisar a influência das bases de poder usadas pelos gestores de linha de recursos humanos na percepção de funcionários de organizações públicas a respeito da mudança - transformacional ou transacional – supostamente decorrente da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A partir dos resultados, foi possível perceber que essa influência é ínfima. Desta forma, por fim discutem-se as possíveis causas desta constatação.

**Palavras-chave:** Poder, Mudança, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

## ABSTRACT

Since the overall performance of organizations seems to be tied to its ability to change and flexibility, the performance of its human capital and the development of practical skills and integrated, coherent and facilitators of organizational strategy, the public sector, after passing through a model State patrimonial and bureaucratic, has sought to spread the managerialist model, promoting, through decrees and normative acts, reforms and actions that facilitate the improvement of quality and efficiency in this sector. Taken here as a proposed organizational change, these decrees and normative acts have the influence of managers for their achievement and effective implementation. Realizing the power and dynamics as inherent to acts of social influence that occur in organizational processes, it is also in this paper a study on this topic. Thus, initially covers the Management Models in Brazil (patrimonial, bureaucratic and managerial) and the Strategic Management of People in the public sector, then it is Organizational Change and its typologies, and finally Power in Organizations. Methodologically this work is structured in a major study that will be conducted by surveying opinions. Be applied two survey instruments, the first will identify the bases of power used by managers and the second will identify the type of organizational change perceived by employees. Thus, you can achieve the overall goal that the work is proposed, which is to analyze the influence of the power bases used by line managers in human resource perception of public officials about the change - transformational or transactional - supposedly due the publication of the National Staff Development.

**Keywords:** Power, Change, National Policy on Staff Development.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre os paradigmas burocrático e gerencial de Administração Pública.....	23
Quadro 2 - Gestão de Pessoas - Modelo tradicional versus modelo estratégico. ....	25
Quadro 3 - Definições de Mudança Organizacional. ....	28
Quadro 4 - Tipologias de Mudança Organizacional – Parte 1.....	30
Quadro 5 - Tipologias de Mudança Organizacional – Parte 2.....	31
Quadro 6 - Fatores Transformacionais - Burke e Litwin (1992).....	33
Quadro 7 - Fatores Transacionais - Burke e Litwin (1992).....	34
Quadro 8 - Aspectos analisados na revisão de literatura sobre Poder.....	44
Quadro 9 - Métodos, procedimentos e técnicas.....	50
Quadro 10 – Instrumentos, fatores e definições.....	52
Quadro 11 - Instrumentos, fatores, itens originais e ajustados – Parte 1.....	53
Quadro 12 - Instrumentos, fatores, itens originais e ajustados – Parte 2.....	54



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de artigos nacionais e internacionais publicados nos últimos anos. ....	45
Gráfico 2 - Setores Estudados. ....	46
Gráfico 3 - Referenciais usados nos artigos nacionais.....	49
Gráfico 4 – Distribuição dos pesquisados de acordo com o sexo. ....	56
Gráfico 5 - Frequência da escolaridade. ....	56
Gráfico 6 - Frequência da faixa etária. ....	57
Gráfico 7 - Frequência do tempo de serviço.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Mudança Organizacional.....	35
Figura 2 - Principais Autores de Poder.....	37
Figura 3 - Poder Organizacional conforme Mintzberg (1983).....	41
Figura 4 – Modelos estatísticos testados. ....	59
Figura 5 – Análise de pressuposto da primeira regressão .....	61
Figura 6 – Análise de pressupostos da segunda regressão.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise descritiva dos fatores de Mudança Organizacional .....	63
Tabela 2 – Teste-t – Fatores de Mudança Organizacional.....	64
Tabela 3 – Itens dos fatores de Mudança Organizacional – Parte 1.....	65
Tabela 4 – Itens dos fatores de Mudança Organizacional – Parte 2.....	66
Tabela 5 - Análise descritiva dos fatores de Poder. ....	68
Tabela 6 – Teste t – Bases de Poder .....	69
Tabela 7 – Itens dos fatores de Poder. ....	70
Tabela 8 - Correlações entre as Bases de Poder e Mudança Transformacional. ....	71
Tabela 9 – Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transformacional. ....	72
Tabela 10 – Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transformacional - detalhado.....	73
Tabela 11 – Correlação entre Bases de Poder e Mudança Transacional. ....	73
Tabela 12 - Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transacional. ....	74
Tabela 13 - Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transacional - detalhado.....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	O DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO NO BRASIL.....	19
2.1.1	<b>Do patrimonialismo ao gerencialismo</b> .....	<b>20</b>
2.1.2	<b>A gestão estratégica de pessoas no setor público</b> .....	<b>24</b>
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1	<b>Tipologias de Mudança Organizacional</b> .....	<b>29</b>
2.2.2	<b>Modelo Explicativo de Burke e Litwin</b> .....	<b>32</b>
2.3	PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	36
2.3.1	<b>Principais Marcos Teóricos</b> .....	<b>37</b>
2.3.2	<b>Estudos Atuais sobre Poder</b> .....	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>50</b>
3.1	DESENHO DE PESQUISA.....	51
3.2	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	52
<b>4</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	<b>63</b>
4.1	PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	63
4.2	PERCEPÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE BASES DE PODER PELO SUPERVISOR .....	68
4.3	RELAÇÕES ENTRE PERCEPÇÃO DE MUDANÇA E DE BASES DE PODER DO SUPERVISOR .....	71
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A – Instrumento de poder</b> .....	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE B – Instrumento de mudança</b> .....	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, devido à globalização, à velocidade com que os processos se dão e à alta competitividade, o desempenho geral das organizações parece estar rigorosamente atrelado à sua capacidade de flexibilidade e mudança, ao desempenho do seu capital humano e ao desenvolvimento de práticas e competências integradas, coerentes e facilitadoras da estratégia organizacional (GUIMARÃES, 2000; VANDERLEY, 2010). No setor público, lócus do presente estudo, tem-se que tais fatores impulsionam as organizações na busca por uma prestação efetiva de serviços aos cidadãos, visto que, como afirma Matias-Pereira (2009), neste caso imperam questões de legitimidade social que muito extrapolam a perspectiva negocial vigente no cenário privado.

Nesse sentido, ao longo dos anos o setor público engajou-se em movimentos de cunho gerencialista, promoveu reformas e buscou adotar alternativas de gestão flexíveis e empreendedoras que contribuíssem com a melhora da qualidade e eficiência neste setor. Uma grande tentativa foi empreendida em 1967 com o Decreto-Lei Nº 200, que promoveu uma descentralização funcional do aparelho do estado, mediante delegação de autoridade, e introduziu o espírito gerencial privado na administração do setor paraestatal. Segundo Martins (1997), esse decreto foi uma reação às estruturas altamente burocráticas e auto-referidas da época que, por sua vez, constituíam reações à cultura política do Brasil, profundamente enraizada em uma herança colonial patrimonialista, marcada pelo nepotismo, favoritismo e clientelismo persistentes. O desafio era, então, a transformação dessas estruturas burocráticas, hierarquizadas, e que tendiam a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARAES, 2000).

Para Carvalho Filho (2002), o decreto foi um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática e possibilitou, na Administração Indireta, a transferência de atividades para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Isto teria permitido a flexibilização parcial da administração, imprimindo maior dinamização em certas atividades públicas, bem como incentivado a criação de núcleos de eficiência e competência. No entanto, na Administração Direta teriam permanecido as formas ineficientes e arcaicas de gestão. É neste contexto que, a partir do final da década de 1980, emerge uma necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão; começou-se a perceber que o sucesso

dependia, e muito, do investimento nas pessoas, de forma que o aproveitamento e o desenvolvimento deste capital intelectual tornaram-se fenômenos-chave nos novos modelos de gestão organizacional (SOVIENSK; STIGAR, 2008).

Então em 1986, no governo de José Sarney, foi criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), ao mesmo tempo em que se extinguiu o DASP, órgão que desde a segunda metade da década de 1930 tinha a atribuição de organizar a administração federal. A SEDAP fora criada com a missão de supervisionar, coordenar, orientar e controlar as atividades relativas à administração de pessoal civil e de serviços gerais, à modernização e organização administrativas e à desburocratização. Em 1989, o Presidente da República sancionou nova norma extinguindo a SEDAP e transferindo suas atribuições para a Secretaria de Planejamento e Coordenação da Presidência da República (SEPLAN). Neste momento, todas as atividades relacionadas à gestão pública e ao gerenciamento de recursos humanos no Poder Executivo federal passaram a ser da competência da Secretaria de Planejamento da Presidência. A SEPLAN foi extinta em 1990, no início do Governo Collor, sendo substituída pelo Ministério da Economia, nos assuntos orçamentários, e pela Secretaria de Administração Federal no que concernia à gestão de recursos humanos no Governo Federal (HISTÓRICO..., 2012).

Após esse período, foi-se cada vez mais instituindo no Brasil, a partir de determinações normativas, novas práticas e culturas. Em 1995, no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso, surge, por transformação da Secretaria de Administração Federal, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). A este novo órgão caberia cuidar das políticas e diretrizes para a reforma do Estado, da política de desenvolvimento institucional e capacitação do servidor, da supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil, da modernização da gestão e promoção da qualidade no setor público e do desenvolvimento de ações de controle da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC (HISTÓRICO..., 2012). Houve então, neste período, a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado, representando um salto na modernização do serviço público (LIMA JÚNIOR, 1998). Deu-se início ao que ficou conhecido como Reforma Gerencial do Estado Brasileiro.

Em 1999, o MARE foi extinto e o decreto presidencial nº 2.923/99 transferiu para o então Ministério do Orçamento e Gestão, atual Ministério do Planejamento, as

atribuições que pertenciam ao antigo ministério (HISTÓRICO..., 2012). Em 2005, ocorreu outro marco desta mudança - o Decreto Nº 5.378/05, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), prevendo a realização de reformas nos órgãos federais que viabilizasse a modernização da administração pública e a sua profissionalização (BRASIL, 2005). Por fim, em 2006, surgiu - na tentativa de dar a todo o setor público um caráter mais dinâmico, eficiente, estratégico e com foco nas pessoas – o Decreto 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006).

Assim, a fim de mobilizar as pessoas e utilizá-las plenamente em suas atividades, as organizações públicas passaram a tentar adotar alternativas estratégicas de gerenciamento de recursos humanos que compatibilizassem a busca pela eficiência da máquina pública com um adequado tratamento dos indivíduos. Entre essas estratégias, destaca-se a incorporação da lógica da gestão por competências ao novo modelo, então instituído pelo referido decreto de capacitação e desenvolvimento do pessoal da administração pública federal. Conforme Brandão e Bahry (2005), tal modelo se propõe a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Após a publicação do decreto em 2006, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, organização gestora da citada política, priorizou nos dois anos seguintes a formação das equipes de recursos humanos para que estas entendessem como funcionaria o novo modelo e de que forma poderiam assessorar os gestores na transição dos padrões de desenvolvimento na organização. Tal decisão motivou-se, conforme Lindenmeyer (2007), na impressão de que o Decreto Nº 5.707/06, ao romper com o paradigma burocrático imperante no antigo modelo de capacitação e desenvolvimento constituía uma proposta de mudança organizacional, proposta esta considerada a temática central do presente estudo.

Ratificando o exposto, Neiva (2004, p. 15), baseada nos estudos de Nadler, Shaw e Walton (1994), aponta que “as forças ambientais externas são motivadoras de mudança, pois desestabilizam o ambiente interno, exigindo assim respostas da organização”. Entre essas forças, os autores apontam a criação e a mudança de regulamentações e políticas e de mecanismos regulatórios sociais, como observado com a instituição do referido decreto, neste trabalho compreendido como uma

proposta de mudança, à medida que intenta romper com a tradição das unidades de Recursos Humanos de concentrarem esforços em atividades de cunho operacional-legal.

Como destaca Dutra (2001), a gestão de pessoas por competências veio suprir a necessidade de mudança e criação de novos conceitos e ferramentas que acompanhassem as transformações ocorridas nas empresas e na sociedade, uma vez que as práticas vigentes até então tendiam a se concentrar na manutenção de um controle enrijecido, com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho. Segundo recente relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), a gestão de recursos humanos no ramo executivo do governo federal do país se concentrava principalmente na verificação do cumprimento das regras básicas e na manutenção de um controle rigoroso dos custos. Ainda de acordo com o relatório, o sistema de gestão de pessoal se tornou inflexível e fragmentado.

Desta forma, a eficácia e a aplicabilidade, em organizações públicas, de alguns processos afetos à gestão por competência ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito. Embora algumas entidades e órgãos da Administração Pública já adotem seus pressupostos - como é caso do Banco do Brasil (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001), da Caixa Econômica Federal (RIBEIRO, 1999) e da ANEEL (ÁVILA, 2005) -, sua efetivação é ainda incipiente (OCDE, 2010).

É válido supor que, de forma a sanar essa incipiência e incentivar a consolidação de mudanças efetivas, os gestores de linha - segundo Legge (1995), gestão de pessoas é tanto uma atividade especializada (feita a partir da unidade de recursos humanos), quanto praticada por qualquer gerente (feita a partir de outras unidades organizacionais) - tenham de se valer de meios que lhes deem credibilidade e capacidade de influência. Segundo Ulrich (2000), os profissionais de recursos humanos, ao se envolverem nas necessidades cotidianas dos empregados e como profissionais e ativos defensores destes - que compreendem suas necessidades e garantem que elas sejam atendidas -, desempenham um importante papel que possibilita o gerenciamento de mudanças e transformações culturais, bem como de crenças e atitudes. No entanto, há evidências de que nem sempre é este o papel desempenhado por tais gestores (OCDE, 2010).



Segundo o relatório da OCDE (2010), apesar das tentativas da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP –, de criar uma cultura comum no governo federal por meio da formação dos quadros superiores, os gestores no Brasil são mal administrados se comparados àqueles de outros países membros da OCDE. O relatório afirma que o grupo de gestores no sistema DAS não é bem definido, que o sistema de gestão é semelhante ao de servidores não gerenciais e, ainda, que o fato de que as nomeações discricionárias, no sistema DAS e nos cargos comissionados, possam ser feitas até em cargos de nível médio e básico confunde a interface entre política e administração. No relatório é apontada, como falha, a inexistência de um sistema de consultas sistemáticas que forneça uma base sólida para escolha dos gestores mais qualificados e competentes, o que levanta suspeitas que potencialmente minam a confiança no profissionalismo dos gestores da Administração Pública.

É com esse intuito, de investigar a influência exercida por gestores de recursos humanos de linha – expressão aqui utilizada para denotar os gerentes de unidades organizacionais que coordenam recursos humanos, mas não de modo especializado e concentrado em um setor específico -, que se recorreu à literatura de poder organizacional, outra temática central deste estudo. Em linhas gerais, a ideia central da pesquisa em voga parte da hipótese de que a intensidade com que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, consubstanciada no decreto 5.707/2006, tende a ser percebida como mudança organizacional, por servidores de organizações públicas regidas pelo normativo, varia a depender da influência exercida pelos gerentes de recursos humanos de linha junto aos seus subordinados.

Vale destacar que, tratando-se de ações de capacitação e desenvolvimento na administração pública federal, são esses mesmos gerentes que acabam por decidir como se materializarão os recursos orçamentários destinados à qualificação dos recursos humanos à sua disposição. Também se considerou a possibilidade de investigar o efeito da influência dos gestores especializados de recursos humanos – aqueles concentrados fisicamente nas coordenações de gestão de pessoas de organizações públicas -, na percepção da PNDP como mudança organizacional mas esta hipótese fora logo descartada em razão da impressão de que tais atores geralmente se encontram insulados e concentrados em atividades de natureza operacional, de forma que seriam reduzidas as possibilidades de que, de fato,

exercessem o tipo de efeito considerado, nesta pesquisa, objeto central de estudo (OCDE, 2010).

Nesse diapasão, além do estudo sobre mudança organizacional, fez-se necessária uma revisão acerca do fenômeno denominado Poder nas Organizações, a fim de permitir a evidenciação do grau de influência que estes gestores da Administração Pública realmente exercem na consolidação de mudanças organizacionais, inclusive, como no caso desta proposta, relativas à Gestão de Pessoas. Quanto a este fenômeno, neste trabalho, foi realizada uma revisão parametrizada da produção acadêmica nacional e internacional, e, a partir dela, pôde-se perceber a escassez de estudos no âmbito que aqui se pretende abordar. Notou-se que pouco há sobre o tema em estudos organizacionais no setor público e, ainda, que a maioria dos estudos concentrou-se em aplicar as teorias desenvolvidas há décadas, sem a preocupação de revisá-las ou readaptá-las à nova realidade.

Destarte, considerando, neste trabalho, o movimento de gestão estratégica de pessoas na Administração Pública como uma possível mudança organizacional; considerando também que as unidades organizacionais - caracterizadas pela presença de gerentes atuantes, portadores de crenças, valores, necessidades, objetivos e temores variados - exercem de alguma forma influência nos processos de mudança que venham a ocorrer em suas organizações (DOMINGOS, 2009); e ainda, que a gestão de pessoas se dá tanto a partir da unidade de recursos humanos, quanto a partir de todas as outras unidades organizacionais (LEGGE, 1995), é que este trabalho tem por objetivo geral analisar a influência das bases de poder usadas pelos gestores de linha de recursos humanos na percepção de funcionários de organizações públicas a respeito da mudança - transformacional ou transacional – supostamente decorrente da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Especificamente, esta pesquisa cumprirá outros tantos objetivos:

- Adaptar semanticamente o instrumento de Mudança Organizacional desenvolvido por Domingos (2009);
- Caracterizar as bases de poder utilizadas por gestores de linha de recursos humanos;
- Caracterizar o tipo de mudança organizacional que melhor representa a percepção dos funcionários de organizações públicas regidas pelo decreto 5.707/2006;

- Descrever as relações entre as bases de poder utilizadas pelos gestores de linha de recursos humanos e as percepções de funcionários de organizações públicas quando ao tipo de mudança proposto pela PNDP.

Assim, em âmbito acadêmico, o presente estudo pretende contribuir com o avanço da pesquisa e o desenvolvimento científico do campo de estudos dos temas aqui tratados, em especial o de poder, que como será demonstrado, é escasso e não tem sido abordado no âmbito do setor público. Institucionalmente, espera-se fornecer um diagnóstico que proporcione uma visão de como a PNDP tem sido de fato percebida pelos servidores da organização, respaldando ações em favor da boa consecução da política e desenvolvimento do órgão. Por fim, espera-se contribuir socialmente, uma vez que a associação das bases de poder praticadas ao tipo de mudança percebida poderá subsidiar e favorecer consideravelmente a institucionalização das políticas de recursos humanos pretendidas pelo MPOG e parceiros. Com isto, a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos da Administração Pública poderá melhorar substancialmente.

Estruturalmente este trabalho encontra-se dividido e organizado em três grandes capítulos. No primeiro, referencial teórico, serão desenvolvido três temas principais - desenvolvimento dos modelos de gestão no Brasil, mudança organizacional e poder nas organizações. No segundo, metodologia de pesquisa, serão apresentados o desenho, os procedimentos e as técnicas de pesquisa. O último capítulo trará os resultados e as discussões e será seguido das considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento teórico desta pesquisa foi dividido em três eixos. O primeiro retrata os resultados de uma busca bibliográfica não parametrizada, que aborda os Modelos de Gestão no Brasil e a Gestão Estratégica de Pessoas no setor público; 14 foram os artigos nacionais localizados sobre o tema. O segundo, também fruto de uma busca não parametrizada, localizou 11 artigos, entre nacionais e internacionais, que tratam de Mudança Organizacional, suas tipologias e o modelo utilizado neste trabalho. Por fim, o terceiro, desenvolvido para o estudo do tema principal, Poder nas Organizações, considerou uma base de artigos, construída para este estudo, finalizada com a classificação temática e metodológica de 23 artigos nacionais e 28 internacionais.

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO NO BRASIL

Segundo Quintana (2009), no início dos anos 1980 surgiu em todo o mundo uma onda de reformas no setor público. Baseando-se nos estudos de Kettl (2005), o autor afirma que praticamente todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a Administração Pública e em nenhum outro momento da história o movimento para reformá-la avançou tanto e tão depressa. Entre outros motivos para essas mudanças, tem-se a consolidação das democracias e o consequente aumento da demanda social por decisões e ações públicas capazes de gerar resultados que atendam os diferentes segmentos da sociedade, cada vez mais exigentes e articulados em busca de seus interesses (QUINTANA, 2009; apud JUND, 2006).

Tal constatação encontra respaldo nos estudos bibliográficos conduzidos no âmbito deste trabalho, cujas conclusões indicam que o Brasil, ao longo de sua história, tem buscado adaptar a forma de gestão do setor público ao contexto sócio-histórico mundial em que se insere, engajando-se em movimentos gerencialistas, promovendo reformas e tentando adotar alternativas de gestão flexíveis e empreendedoras que possibilitem a melhora da qualidade e eficiência neste setor. Nos últimos 100 anos, o país experimentou duas principais reformas administrativas, caracterizadas então pela mudança na forma da administração pública: passou do

modelo chamado Patrimonialista para o Burocrático, chegando ao atual, conhecido como Gerencialismo (JUND, 2006).

Para entender o processo de gestão estratégica de pessoas como mudança organizacional, faz-se necessária, assim, uma visita ao século passado e a essas reformas pelas quais o País passou. Assim, poder-se-á conhecer a maneira como a Administração Pública trabalhava a Gestão de Pessoas e contrastá-la com a atual proposta de ação do governo, disseminada por meio de suas recentes políticas, a exemplo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal em vigor na administração pública direta, autárquica e fundacional desde meados de 2006.

### **2.1.1 Do patrimonialismo ao gerencialismo**

No começo do século XX, o clientelismo e o nepotismo estavam inscritos na tradição brasileira como características persistentes da herança colonial. Alguns desses traços também se tornaram profundamente enraizados na cultura política brasileira, e de forma surpreendente, sobreviviam às enormes mudanças que o País atravessava (MARTINS, 1997). Era o Estado chamado Patrimonialista, cuja principal característica era a indistinção entre o patrimônio público e o privado, o que favorecia o nepotismo e a corrupção, possibilitando que motivações diversas desviassem o foco da gestão pública do atendimento ao interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Em reação a este cenário, a modernização das estruturas do governo federal e a profissionalização dos quadros da Administração Pública tornaram-se questões importantes em meados dos anos 1930 de forma que, seguindo as tendências europeias e americanas, a burocracia – descrita pelos preceitos de Max Weber - passou a ser o modelo de administração estatal pretendido pela primeira reforma, de 1936, iniciada com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Secchi (2009) discorre sobre as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Segundo o autor, a formalidade impõe deveres e responsabilidades rígidas, por meio de normas e regulamentações, aos membros da organização. As tarefas dos funcionários são

formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a padronização dos serviços prestados, a fim de evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas. Já a impessoalidade demanda clareza nas relações entre os membros da organização, as quais devem estar sempre baseadas em funções e linhas de autoridade explícitas. Implica ainda na consciência de que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando, para evitar a apropriação individual do poder e outros tipos de benefícios.

Por fim, o autor afirma que o profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. Trata-se de um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista.

A preocupação com a eficiência organizacional é central no modelo burocrático. No entanto, verificou-se que este modelo não garantia rapidez, boa qualidade, ou baixo custo para os serviços prestados à sociedade (KLIKSBERG,1994). Na verdade, a administração burocrática era lenta, cara, auto-referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos, uma vez que as normas e os regulamentos passaram de meios a fins, constituindo-se como objetivos principais do modelo. A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações para dar transparência às ações governamentais e a hierarquização excessiva fizeram com que os procedimentos se tornassem cada vez mais morosos, rígidos e inflexíveis.

Assim, a ênfase nas formalidades e no controle foi, então, sendo suplantada pela necessidade de um modelo gerencial voltado para a flexibilização, para o desempenho e para os resultados sociais práticos, a fim de acompanhar as mudanças globais e atender às demandas da sociedade. Antecipando esses princípios gerenciais, em 1967 é publicado o Decreto-Lei nº 200/67, que propunha uma descentralização funcional do aparelho do estado, mediante delegação de autoridade e introdução do espírito gerencial privado na administração do setor paraestatal, buscando superar a rigidez burocrática. No entanto, de acordo com Bresser-Pereira (1999), emergiram algumas consequências inesperadas e indesejadas a partir deste decreto. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas

patrimonialistas. De outro, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da Administração Direta, que foi vista pejorativamente como burocrática ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras para altos administradores. Nas palavras do autor:

O núcleo estratégico do Estado foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 8).

Ratificando o exposto, Carvalho Filho (2002) afirma que o decreto foi um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática e possibilitou, na Administração Indireta, a transferência de atividades para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Isto teria permitido a flexibilização parcial da administração, imprimindo maior dinamização em certas atividades públicas, bem como incentivado a criação de núcleos de eficiência e competência. Na Administração Direta, contudo, teriam permanecido as formas ineficientes e arcaicas de gestão.

Nesse diapasão, começam a surgir novos movimentos em direção a modelos mais modernos de Administração Pública e, assim, a partir do projeto de reforma instituído com o Decreto Nº 91.309/85, que Dispõe sobre a Reforma da Administração Pública Federal, ratifica-se a preocupação em modernizar o aparelho administrativo do Estado, buscando uma estrutura mais eficiente e capaz de suprir as demandas do novo contexto (BRASIL, 1985). As prescrições operativas baseadas neste decreto, por exemplo, contemplavam ações como a desagregação do serviço público em unidades especializadas; o uso de práticas de gestão provenientes da administração privada; a atenção à disciplina e à parcimônia; a instituição da avaliação de desempenho, entre outros (HOOD, 1995).

Alguns autores se referem à conformação da Administração Pública Gerencial como um processo de mudança nas administrações públicas nos anos experimentado nas décadas de 1980 e 1990 (SECCHI, 2009, apud CHRISTENSEN; LAGREID; WISE, 2002; KETTL, 2005). Sua posição diametralmente oposta ao

estado Burocrático é facilmente visualizada quando se evidenciam as características de cada um dos modelos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Comparação entre os paradigmas burocrático e gerencial de Administração Pública.

	<b>ESTADO BUROCRÁTICO</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL</b>
<b>Foco</b>	Baseia-se na noção geral de interesse público	Busca obter resultados valorizados pelos cidadãos
	Eficiência	Qualidade e valor
	Administração	Produção
	Controle	Ganhar adesão a normas
	Especificar funções, autoridade e estrutura	Identificar missão, serviços, usuários e resultados
	Justificar custos	Transferir valor
	Garantir cumprimento de responsabilidade	Criar accountability e fortalecer relações de trabalho
<b>Meta</b>	Seguir regras e procedimentos	Compreender e aplicar normas Identificar e resolver problemas Melhorar continuamente os processos
<b>Ações</b>	Operar sistemas administrativos	Separar serviços e controle Criar apoio para normas Ampliar escolha do usuário Encorajar ação coletiva Criar incentivos Definir, medir e analisar resultados
<b>Hierarquia</b>	Rígida estrutura hierárquica	Redução dos níveis hierárquicos Gestão participativa
<b>Relações de Trabalho</b>	Definição rígida e fragmentada de cargos	Multifuncionalidade Flexibilidade nas relações
<b>Papel dos Gestores</b>	Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos	Gerente incentivam a obtenção de resultados e animam equipes

Fonte: Pacheco (1999).

Ao longo da transição entre os três estágios da Administração Pública, as divergências entre os modelos de gerenciamento do Estado refletiram-se, também, em diferentes modelos de Gestão de Pessoas. A Gestão Estratégica de Pessoas no setor público é, assim, assumida neste trabalho como uma ruptura com o modelo burocrático de Gestão de Pessoas, mais bem direcionado, como detalhado na seção seguinte, para o exercício de operações legais-administrativas.



### **2.1.2 A gestão estratégica de pessoas no setor público**

É natural que a transição de modelos da Administração Pública tenha gerado reflexos nos modelos de gestão de pessoas. No modelo burocrático, a gestão de pessoas concentrava-se no controle de rotinas e - com a produção padronizada e centralizada, o trabalho alienante e a tecnologia com automatização rígida - o trabalhador era banalizado e inserido em uma rotina de trabalho engessada. Segundo Schikmann (2010), neste modelo, as áreas que cuidavam de gestão de pessoas se dedicavam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, e apenas desenvolviam algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Ainda segundo a autora, o fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente.

Assim, ações surgiram ao longo dos anos em busca de uma Administração Pública mais moderna e dinâmica. Estruturas verticalizadas e centralizadas deveriam ceder espaço a estruturas amplamente descentralizadas; a rígida divisão entre trabalho mental e manual tenderia a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornar-se-iam integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Albuquerque (2002) contrasta os dois modelos de gestão de pessoas – tradicional e estratégico -, conforme se ilustra no Quadro 2.

Quadro 2 - Gestão de Pessoas - Modelo tradicional versus modelo estratégico.

		Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Política de Recursos Humanos	Contratação	Para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Para uma carreira longa na empresa
	Treinamento	Aumento do desempenho na função atual	Preparar o empregado para futuras funções
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras
	Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
	Incentivos	Individuais	Grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Albuquerque (2002)

Assim, em 2006, na tentativa de dar a todo o setor público um caráter mais dinâmico, estratégico e com foco nas pessoas, foi lançado o Decreto 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006). Neste trabalho, entende-se que este decreto representou a materialização da mudança paradigmática que abandonava uma gestão de pessoas funcional e burocrática para alinhar-se a uma estratégica e gerencial. Entende-se ainda que essa transição entre modelos refletiu uma modernização do Governo, a qual exige ainda hoje mudanças de valores, estruturas e de perfil do servidor público.

De acordo com Wright e McMahan (1992), dois aspectos integradores diferenciam a gestão estratégica de pessoas da gestão tradicional: a integração vertical e a integração horizontal. A integração vertical trata do alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e estratégia organizacionais; a horizontal, por sua vez, diz respeito à atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas (capacitação, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho etc.). Segundo Fonseca e Meneses (2011), o aumento na competitividade dos mercados nas últimas décadas inspirou o surgimento de teorias

na administração voltadas para a melhoria da performance das empresas, o aumento da qualidade e a criação de diferenciais competitivos. Esses diferenciais, sob a forma de métodos e práticas da empresa, foram denominados pelos teóricos Prahalad e Hamel (1990) de competências essenciais da organização. Segundo os autores, a construção dessas competências dependeria da organização e da qualidade dos recursos internos da organização, entre eles seus recursos humanos. A partir de então, um modelo integrado de gestão de pessoas, voltado para a obtenção e desenvolvimento de competências essenciais para a organização foi desenvolvido, resultando no modelo de gestão por competências, disseminado na Administração Pública por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a Gestão por Competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações à medida que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. Representaria então o gerenciamento das lacunas de competências organizacionais e individuais para a satisfação de seus objetivos, buscando a redução do déficit entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

Em muitos órgãos públicos, a passagem do modelo burocrático, controlador de processos, para o modelo gerencial, centrado nos resultados, constitui um projeto intencional de mudança de difícil disseminação. Apesar de as transformações nos modelos de gestão de pessoas serem consideráveis e de algumas organizações públicas - Banco do Brasil (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001), Caixa Econômica Federal (RIBEIRO, 1999) e ANEEL (ÁVILA, 2005) - terem acompanhado celeremente o desenvolvimento desse novo modelo, não é possível generalizar este fato para o conjunto de organizações brasileiras, que em sua grande maioria ainda se defronta com modelos tradicionais de gestão de pessoas.

Segundo Motta (2001), o gerenciamento dessa mudança de paradigma de um modelo a outro é um dos principais desafios da gestão de pessoas na atualidade. Justamente este ponto merece maior atenção; como notado, é possível perceber, pelo menos a princípio, a PNDP e diplomas mais recentes como uma tentativa planejada de mudança organizacional, de um modelo centrado em operações legal-

formais de administração de recursos humanos para outro voltado para a gestão de objetivos, competências e resultados organizacionais e individuais. Contudo, reconhece-se que toda e qualquer mudança, para assim ser considerada, precisa encontrar amparo nos funcionários que integram determinada organização, seja por meio de suas atitudes, comportamentos ou mesmo resultados. No sentido de esclarecer o tema mudança organizacional, a fim de que sejam reunidos subsídios para a composição metodológica deste estudo e para a geração de conhecimento científico relevante para a área de gestão de pessoas, na seção seguinte são elucidados alguns conceitos a respeito do tema e suas tipologias.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Lima e Bressan (2003), o estudo de mudança organizacional não é uma questão nova na literatura sobre organizações. A novidade, no entanto, é o ritmo e a força com que as condições do ambiente vêm se impondo às organizações, que pode ser justificado em razão da nova dinâmica social advinda da tecnologia, que facilitou as comunicações e as transações, ignorando barreiras físicas, de espaço e de tempo. Nadler, Shaw e Walton (1994), por exemplo, afirmam que as companhias que sobreviveram nas últimas décadas foram aquelas hábeis em responder rápida e efetivamente às mudanças ambientais. Para os autores, mudança é uma resposta da organização às transformações no ambiente, a fim de preservar a congruência entre seus componentes: trabalho, pessoas e arranjos organizacionais/estrutura. Transpondo o pensamento dos autores para o âmbito da Administração Pública, a mudança passa a ser, talvez, não uma questão de sobrevivência em ambiente competitivo, mas uma questão de necessidade a fim de atender de forma satisfatória às demandas da sociedade em transformação.

Com o intuito de elucidar o conceito e facilitar a compreensão dessas novas políticas como plano intencional de mudança organizacional, apresenta-se, no Quadro 3, proposto por Lima e Bressan (2003), a partir de extensa revisão de literatura, a reunião de diversas definições do constructo.

Quadro 3 - Definições de Mudança Organizacional.

Referência	Definição encontrada
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, visando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento organizacional
Ford e Ford (1995)	Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem
Nadler et al. (1994)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos, estruturas e cultura)
Wood Jr. (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização
Bressan (2001)	Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas

Fonte: Lima e Bressan (2003)

Bressan (2001), Lima e Bressan (2003) e Neiva (2004) afirmam que não há como reduzir o constructo mudança organizacional a uma simples e prática definição, uma vez que se encontra em fase de construção conceitual, além de inexistir consenso na literatura quanto a sua precisa significação. No entanto, segundo Domingos (2009), ao se analisar as propostas de conceituação de mudanças, observam-se algumas características comuns, como: o objetivo de aumento do desempenho organizacional; a ideia da mudança como um processo; a comparação entre dois momentos, o antes e o depois; e o caráter de resposta às exigências do meio.

Rondeau (1999) ratifica essa última característica comum sugerindo que as organizações mudam porque a maneira de pensar a gestão também muda ao longo do tempo. Para o autor, isso acontece em razão do surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, como no caso do Decreto 5.707/06 aqui tratado, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública.

Assim, ao menos formalmente, esta política configura uma mudança organizacional, já que em seus termos, em contraposição a modelos anteriores, propõe entre outras coisas a realização de planos anuais de capacitação, a configuração de um sistema de gestão por competência e a instituição de escolas de governo, destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos.

No entanto, resta averiguar se a mudança formal - ou seja, o plano intencional de mudança que configura o decreto – reflete de fato uma mudança na prática. Isto será investigado junto ao público desta pesquisa.

Em seguida são apresentadas as tipologias de mudança organizacional, úteis a esta investigação proposta.

### **2.2.1 Tipologias de Mudança Organizacional**

Tendo em vista a grande variedade de definições e a ênfase diferenciada atribuída aos vários aspectos deste fenômeno, Neiva (2004), Lima e Bressan (2003) e Silva (2001) resumem as principais dimensões consideradas na apresentação das tipologias de mudança organizacional, a saber:

- Continuidade (contínua ou descontínua; transacional ou transformacional; incremental ou radical);
- Objeto da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais);
- Amplitude (macro – envolve grande variedade de dimensões externas à organização – ou micro – acontece de modo local, interno à organização)
- Intensidade da mudança (intensa - sendo simultânea em todos os elementos da organização -, ou gradual - sendo um elemento de cada vez);
- Tempo da resposta a eventos externos (antecipação ou reação);
- Velocidade da mudança (devagar ou rápida);
- Intencionalidade (deliberada ou emergente);
- Atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção ou membros da organização);
- Papel do agente de mudança;

- Prazo em que ocorre a mudança
- Controle sobre o processo (programada, dirigida ou espontânea)

Os autores afirmam que nenhuma dessas dimensões precisa ser operada de modo dicotômico: “Tanto os membros da organização quanto a direção podem exercer papéis fundamentais; ao mesmo tempo em que há um planejamento, alguns processos emergentes ocorrem” (NEIVA, 2004, p. 16). Também neste sentido, Silva (2001) aponta que as diferentes dimensões apresentadas podem se influenciar mutuamente, e que os tipos de mudança identificados em cada uma delas devem ser entendidos como posições de um mesmo contínuo, e não como elementos descolados. Com base, então, nas dimensões expostas, pode-se delinear tipologias diversas de mudança organizacional. Lima e Bressan (2003) as organizaram de acordo com as concepções apresentadas por diversos autores, conforme ilustrado nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 - Tipologias de Mudança Organizacional – Parte 1.

	Primeira Ordem	Segunda Ordem
Porras e robertson (1992)	É uma mudança linear e contínua. Envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua. Envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Nadler, Shaw e Walton (1994)	Incremental	Descontínua
	Continuidade do padrão existente. Fazem parte de um processo de constante adaptação e modificação para que a organização resolva problemas e funcione mais efetivamente	Mudança do padrão existente. Ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Greenwood e Hinings (1996)	Convergente	Radical
	Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Ruptura com a orientação existente e transformação da organização
Weik e quinn (1999)	Contínua	Episódica
	Constante, cumulativa e evolutiva. São os pequenos avanços que ocorrem no cotidiano da organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização	Pouco frequente, descontínua e intencional. Ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Fonte: Lima e Bressan (2003).

Quadro 5 - Tipologias de Mudança Organizacional – Parte 2.

	Transacional	Transformacional
Burke e Litwin (1992)	Alteram-se apenas alguns aspectos da organização. Pequenos ajustes.	Ruptura de padrões anteriores. Reconfiguração organizacional. Criação de novas estratégias.

Fonte: Lima e Bressan (2003).

Segundo Burke e Litwin (1992), tipologias de mudança organizacional possuem similaridades, e apesar de utilizarem nomenclaturas diferentes, caracterizam sempre duas formas principais de mudança. A primeira forma – denominada mudança transacional – seria aquela em que se alteram apenas alguns aspectos da organização e fazem-se pequenos ajustes continuamente visando à eficiência organizacional. Não há alteração da identidade, dos valores, da missão ou da estratégia da empresa. É mais simples e de menor espectro. A outra forma – denominada transformacional - é aquela em que a mudança envolve ruptura de padrões anteriores; inicia-se normalmente por pressões do ambiente externo, afeta a organização como um todo e exige um repertório comportamental inteiramente novo de seus membros. Demanda uma reconfiguração, com a criação de novas estratégias, atividades, missão, organização dos processos, de estrutura e de pessoas.

Neste trabalho, fora utilizada esta tipologia de Burke e Litwin (1992), uma vez que seus modelos explicativos buscam, de forma objetiva, estabelecer regularidades nas variáveis envolvidas no processo de mudança, a fim de prever e controlar o que constitui um grande sistema de relações (MAURO, 2008). Converte então com a intenção deste trabalho de identificar, na Administração Pública, se os funcionários percebem as mudanças ocorridas a partir das influências do meio externo – neste caso, cunhada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão por meio da nova política de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional – como uma mudança estrutural, que rompe padrões e redireciona comportamentos (transformacional), ou como uma mudança menor, incremental e de curto prazo (transacional).

Hipotetiza-se aqui que essa política, cujo teor fundamenta-se na perspectiva estratégica de gestão de pessoas, sobretudo na premissa do alinhamento vertical



antes comentado, constitui um plano intencional de mudança transformacional. Documentalmente, há evidências suficientes para que se defenda tal hipótese, justamente pela ruptura que a gestão de pessoas por competências, modelo embutido no decreto 5.707 que orienta a gestão de ações de capacitação e desenvolvimento na administração pública, representa ante o modelo anterior praticado pelas organizações públicas de tal esfera.

São exemplos da intenção de mudança transformacional do decreto aspectos como: o intuito de desenvolvimento permanente do servidor; a elaboração de planos anuais de capacitação como instrumento da política; a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; entre outros.

Fica evidente então o contraste com as regulamentações anteriores, em que o alinhamento vertical era ainda negligenciado e havia um grande foco em controlar os gastos com capacitação. Como exemplo, o Decreto 2.794/1998, com a finalidade de otimizar gastos, previa apenas uma oportunidade de capacitação por ano, em detrimento de um programa de capacitação contínua. Outro decreto ainda mais operacional, o 2.029/1996, dispunha meramente sobre a participação de servidores em conferências, congressos e similares.

De qualquer modo, considerando que este tipo de mudança mais radical se caracteriza pela criação de novas estratégias, atividades, missão, organização dos processos, de estrutura e de pessoas, somente a efetivação da pesquisa empírica anunciada na introdução deste trabalho poderá revelar indícios mais bem fundamentados sobre o tipo de mudança que representa a nova política de capacitação e desenvolvimento vigente na administração pública federal.

Após esta exposição dos tipos de mudança e da justificativa para escolha da tipologia proposta por Burke e Litwin (1992), será apresentado, em seguida, o modelo teórico dos mesmos autores, a fim de permitir melhor compreensão do mesmo e das relações entre suas variáveis constituintes.

### **2.2.2 Modelo Explicativo de Burke e Litwin**

O modelo de Burke e Litwin (1992) pauta-se na congruência entre o ambiente e os componentes organizacionais e objetiva apresentar um mecanismo que aponte

como estes se relacionam para afetar o desempenho organizacional, explicitando os conteúdos passíveis de mudança na organização e demonstrando as relações entre os fatores transformacionais e transacionais (MAURO, 2008). Os fatores transformacionais (Quadro 6) refletem consequências das interações e pressões ambientais, demandando novos comportamentos dos funcionários. Possuem grande influência no processo de mudança, uma vez que estão ligados a mudanças na missão, na estratégia, na liderança ou na cultura.

Quadro 6 - Fatores Transformacionais - Burke e Litwin (1992).

Ambiente externo	Qualquer condição ou situação que influencia o desempenho da organização (mercado, mudanças na política econômica, governamentais, alterações no mercado mundial).
Missão	As crenças do gestor maior são passadas aos empregados como propósitos da organização.
Estratégia	A forma como a organização pretende alcançar suas metas em determinado tempo.
Liderança	Exercida pelos executivos em toda a organização e que servem de modelo para os outros empregados.
Cultura organizacional	É o modo de “como as coisas são feitas” naquela organização. A cultura cria um sistema de significados e valores para os membros da organização.

Fonte: Domingos (2009)

Já os fatores transacionais (Quadro 7) relacionam-se aos aspectos psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais que refletem no desempenho grupal (NEIVA, 2004). Essas variáveis abarcam a estrutura; as práticas gerenciais; os sistemas, as políticas e os procedimentos; o clima de trabalho; as tarefas e as habilidades necessárias; a motivação; e as necessidades e os valores individuais.

Quadro 7 - Fatores Transacionais - Burke e Litwin (1992).

Estrutura	São os arranjos de função e das pessoas em áreas específicas, com níveis de responsabilidade, comunicação e relacionamento que efetivam a missão e a estratégia empresarial.
Práticas de gerenciamento	São as formas como os gerentes no curso normal dos eventos alocam pessoas e recursos materiais à sua disposição para seguir as estratégias organizacionais definidas.
Sistemas, políticas e procedimentos	São as políticas e os mecanismos padronizados para facilitar o trabalho; os sistemas de recompensas e os sistemas de gerenciamento de informações.
Clima de trabalho	São as impressões coletivas, expectativas e sentimentos que os membros das unidades de trabalho possuem e que afetam suas relações com seu chefe, seu grupo de trabalho e com outros grupos da organização.
Tarefas e capacidades requeridas	São os comportamentos e conhecimentos necessários para o efetivo desempenho e responsabilidade acerca de uma determinada atividade.
Motivação	A tendência comportamental direcionada ao alcance de metas e objetivos, persistente até a concretização do almejado.
Necessidades e valores individuais	São fatores psicológicos específicos que fornecem significado e desejo para as ações e propósitos.

Fonte: Domingos (2009)

Burke e Litwin (1992) ressaltam que efetuar mudanças em uma organização é algo extremamente complexo, uma vez que o alto número de variáveis mudando simultaneamente e a frequente resistência humana criam variáveis de difícil predição e controle. Fica claro, no modelo dos autores, que a variação em qualquer dos fatores terá impacto, direta ou indiretamente, nos outros para que se mantenha uma congruência organizacional.

Assim, com este modelo, os autores buscam, explicitando os conteúdos passíveis de mudança na organização, demonstrar as relações que ocorrem entre os fatores transformacionais e os fatores transacionais. Na figura 1, os fatores transformacionais – ambiente externo, missão e estratégia, liderança, cultura – são representados por caixas achuradas na parte superior do modelo. Os transacionais - estrutura, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação, necessidades e valores individuais – estão dispostos nas demais caixas com preenchimento sólido.



normativas para a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas, embutida na política governamental, também com o uso do trabalho de Burke e Litwin. A mesma é representada no modelo pelo ambiente externo. Não há que se confundir, no entanto com as políticas internas do órgão que regulamentam e operacionalizam atividades rotineiras. Estas são tratadas como fator de mudança transacional.

Por fim, de acordo com este modelo, fica clara também a relevância da relação entre o ambiente externo e a liderança, que, segundo Krauz (1991), é a forma como o poder é utilizado no processo de influenciar as ações das pessoas. Essas atividades de liderança constituem prática permanente de influência social, definida por French e Raven (1959) como a capacidade que uma pessoa possui de influenciar a outra modificando atitudes, opiniões ou comportamentos na vida do sujeito influenciado. Percebendo o poder e sua dinâmica como inerentes aos atos de influência social que ocorrem nos processos organizacionais, a organização deve buscar conhecer adequadamente os componentes e os aspectos deste fenômeno, a fim de usá-los a favor do desempenho de sua equipe e da mudança organizacional (GUIMARAES, 2007). Neste contexto, insere-se o tema Poder nas Organizações, que será tratado adiante.

### 2.3 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Por ser considerada um campo de aplicação de outras ciências (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004) a Administração apresenta um corpo teórico acerca dos fenômenos organizacionais construídos por pesquisadores de diversas ciências: psicólogos, sociólogos, pedagogos, cientistas políticos, economistas, como pode ser observado ao se estudar a literatura da área. Assim, observa-se que esses pesquisadores não se limitam a estudar um fenômeno organizacional a partir de um referencial teórico exclusivo de seu campo científico; recorrem a outros teóricos, de outras áreas, para darem conta da explicação dos fenômenos organizacionais (SILVA, 2007).

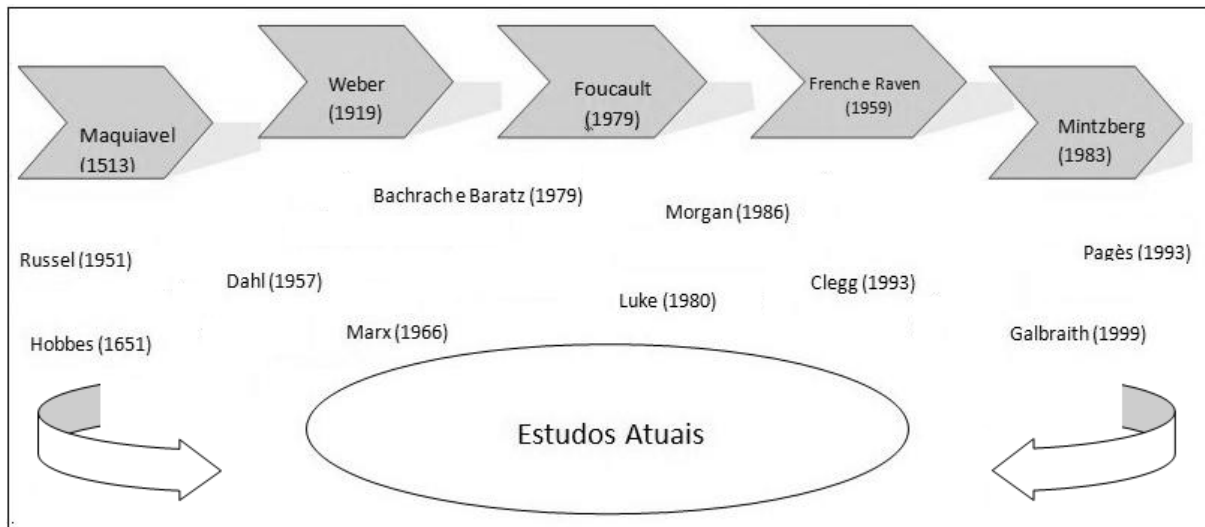
É notável, então, a multiplicidade de concepções de poder tomadas como ponto de partida para as análises organizacionais, na medida em que os autores adotam referenciais teóricos distintos. Para exemplificar, é possível apontar na base de artigos sobre poder, produzidos entre 2001 a 2013, a utilização do referencial de Mintzberg por Paz, Mendes e Gabriel (2001), a aplicação da concepção weberiana

por Vieira (2004) e a utilização de um referencial basicamente foucaultiano em Capelle e Brito (2003) e Peci, Vieira e Clegg (2006). Por tal motivo, julga-se importante, antes de explicitar a produção da década passada sobre o fenômeno, abordar brevemente os principais marcos teóricos subjacentes às bases dos estudos atuais.

### 2.3.1 Principais Marcos Teóricos

Para apontar os principais autores utilizados na produção da década passada em Administração, organizou-se, na Figura 2, aqueles mais citados nas referências dos artigos estudados. Os cinco mais recorrentes, e que serão aqui abordados, são aqueles representados nas caixas de texto – Maquiavel, Weber, Foucault, French e Raven e Mintzberg.

Figura 2 - Principais Autores de Poder.



Fonte: Pesquisadora

Conforme será explicitado mais a frente, ao rever a literatura sobre poder, constata-se que não é tão farta e abundante a produção a respeito do tema. Pagès *et al* (1987) afirmam que é evidente a importância de se explorar a temática, no entanto, é complicado para o pesquisador ter acesso e investigar este conteúdo em contextos organizacionais. Isso porque o constructo ainda carrega uma forte conotação negativa na maior parte da literatura das Ciências Sociais (PFEIFFER, 1981). Segundo Santos (2002), esta conotação negativa está fundamentada

principalmente nas ideias de pensadores como Marx (1966), defensor do argumento de que o exercício de poder é aplicado às relações de produção com vistas à reprodução dos interesses da classe dominante.

Outro autor que possivelmente contribuiu para a consolidação dessa acepção negativa de Poder foi Maquiavel, que, segundo Chalita (1999), é o ponto de referência inicial para qualquer discussão sobre o tema, por ter despojado esse fenômeno de seu caráter divino e tê-lo colocado ao alcance dos homens. Não se falava em disputa pelo poder, de maneira político-filosófica, antes deste autor. Os primeiros estudos surgem então atrelados ao poder do Estado, nessa dimensão política-filosófica. Em seu livro, *O Príncipe*, Maquiavel (1972) aponta como caminho para o domínio absoluto do que se deseja: marcar presença; atrair os mais fracos sem aumentar seu poder; abater os mais fortes; e não deixar que novas lideranças ganhem terreno. Essa visão, que propõe o rompimento entre ética e política, pode ser responsável pela percepção negativa do constructo; de forma geral, tem-se em Maquiavel a percepção do poder como recurso fundamental para a implementação de um projeto ou de um plano de governo.

Segundo Paz, Martins e Neiva (1994), na linguagem da teoria das organizações, se a expressão razão de Estado for substituída por objetivos organizacionais, será possível notar a atualidade da obra, do século XVI, de Maquiavel. Griffin (1994), por exemplo, em um estudo mais prescritivo, tomou as ideias de Maquiavel e as traduziu em modernos princípios de administração, que, segundo o autor, podem ser utilizados no esforço para se tornar um executivo de sucesso. Para Griffin, a obra de Maquiavel perpassa milhares de páginas de análise detalhada dos conceitos de liderança, dos preceitos para o sucesso administrativo e do funcionamento das organizações. O autor afirma, ainda, que os personagens e o contexto do “Príncipe” estão presentes no atual contexto empresarial, mas com nomes diferentes: os executivos de alto escalão seriam os imperadores que Maquiavel estudou; os executivos com uma grande variedade de títulos seriam os príncipes; as organizações seriam os reinos e estados; as sanções e a dominação econômica seriam as armas utilizadas pelas empresas; e a razão de Estado, como apontado por Paz, Martins e Neiva (2004), seriam os objetivos organizacionais.

Contrapondo o aspecto negativo embutido nas obras desses autores, Weber (1991) desenvolve uma perspectiva mais positiva de poder, uma vez que o define como a habilidade de influência acessível a todos, podendo ser exercido por

qualquer um que possua o conhecimento necessário. Enfatiza ainda o conceito de dominação e, por meio de seus estudos acerca da burocracia, aponta que esta constitui instrumento de exercício do poder, efetivada por meio das normas. De acordo com o autor, o poder pode ser distinguido em três tipos básicos: Poder Legal, baseado em regras racionalmente criadas; Poder Tradicional, em que o senhor comanda seus súditos, e é aceito em nome de uma tradição reconhecida como válida; e Poder Carismático, em que a autoridade é suportada graças a uma devoção afetiva por parte dos dominados.

Mais recentemente, Galbraith (1999, apud SANTOS, 2002) aproveita os pensamentos de Marx e Weber e cria uma nova vertente de pensamento para explicar como o poder é exercido e o que permite acesso ao seu exercício. Para o autor, há três formas de utilização do poder e três bases conferem a alguém o direito de usá-lo. Quanto às três formas de utilização, cita o poder condigno, o poder compensatório e o poder condicionado. O primeiro é o poder gerado pela recompensa negativa ou punição, proveniente de um ato divergente do esperado. O segundo, ao contrário do primeiro, obtém a sujeição da outra parte a partir de recompensas e reforços positivos. E o terceiro é exercido quando, por meio da persuasão, educação ou compromisso voluntário, consegue-se submeter o indivíduo ou grupo à vontade alheia. Quanto às bases, o autor aponta a personalidade, que consiste nos atributos pessoais que podem dar acesso a um dos instrumentos do poder; a propriedade ou riqueza, a posse sobre o capital ou sobre bens de produção; e a organização, que seria um grupo de pessoas unidas para alcançar um propósito definido.

Ainda contribuindo para a perspectiva mais positiva do tema, Foucault defende que poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, de modo efêmero e passageiro, condicionado a fatores contingências e ambientais. Aponta que não existe algo unitário e global chamado poder, mas formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. Não é objeto natural ou uma coisa; é prática social, constituída historicamente (FOUCAULT, 1995).

De acordo com Machado (2006), as análises genealógicas do poder, feitas por Foucault, produziram um importante deslocamento com relação à Ciência Política, que limitava ao Estado o foco da investigação sobre o poder. Foucault, na visão de Machado (2006), propõe a existência de formas de exercício do poder



diferentes do Estado, mas a ele articulado de maneiras variadas e que são indispensáveis para a sua sustentação e atuação eficaz.

Outros autores bastante utilizados quando se trata do estudo de Poder são French e Raven (1959), que defendem que as relações entre as pessoas baseiam-se em trocas sociais e que estas trocas têm por base relações de influência. Segundo os autores, esse sistema de influência é sustentado pela utilização de cinco bases de poder nas quais uma pessoa se apoia para exercer poder sobre outra, a saber: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência.

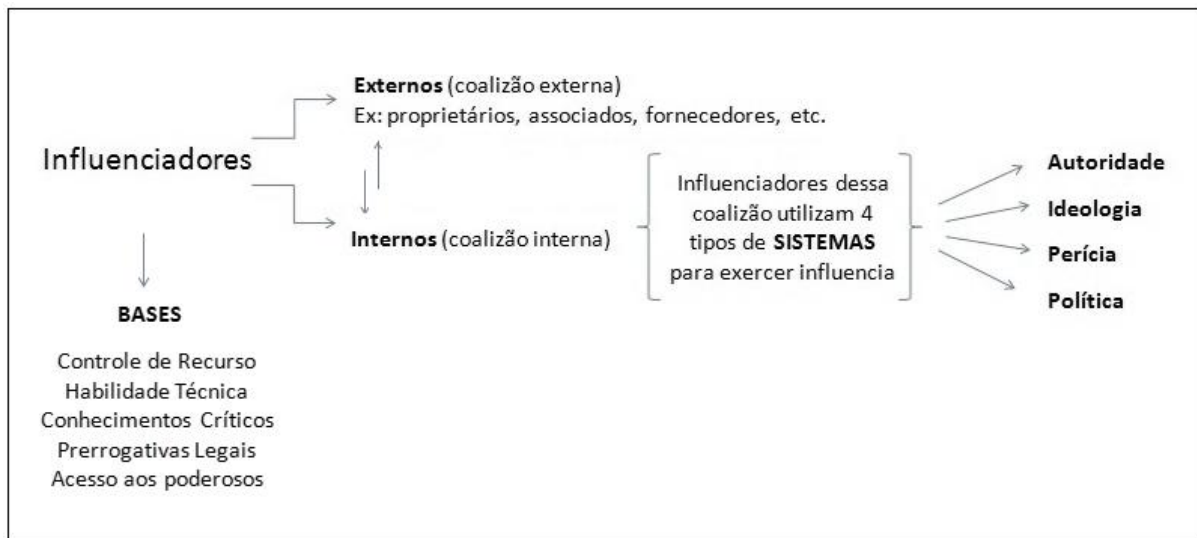
A base de poder de recompensa foi definida pelos autores como aquela alicerçada na habilidade de uma pessoa fornecer à outra algo considerado pela última como um prêmio ou na capacidade de a primeira remover ou diminuir possíveis punições destinadas à última. O poder de coerção envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra; quem o exerce baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar. O poder legítimo baseia-se no reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal e que ela tem por obrigação aceitar essa influência. O poder de perícia baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e que, por isso, não deve questioná-la. Por fim, a base de poder de referência é aquela que se sustenta no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo, alguém a ser imitado.

Partindo para uma análise mais abrangente, Mintzberg (1983) analisa o poder organizacional, interessando-se por conhecer quem detém o poder, de que forma ele é obtido, o que o sustenta e quais configurações ele apresenta. Em seu livro *"Power in and Around Organizations"*, formulou a teoria do poder organizacional com fluidez capaz de explicar o comportamento organizacional por meio do poder, esclarecendo a dinâmica de seus jogos a partir do uso dos sistemas e das bases organizadas em tipologias de configuração (PAZ, et. al., 2004).

Ainda de acordo com Paz, Martins e Neiva (2004), Mintzberg esclarece acerca do poder dentro e em torno da organização, considerando o comportamento organizacional como um jogo de poder no qual vários jogadores – influenciadores – tentam controlar as ações organizacionais. Os elementos básicos do poder são então os jogadores – pessoas pertencentes ou não à estrutura da organização que têm a intenção de exercer influência nos resultados organizacionais -, que usam

meios e sistemas de influência – autoridade, ideologia, perícia e política – para controlar as decisões nas organizações. Assim, as inter-relações entre as coalizões externas e internas e os sistemas de poder utilizados pelos influenciadores, que por sua vez controlam as bases de poder, são organizadas em uma tipologia de configurações de poder que evidencia como o poder flui dentro e ao redor da organização (Figura 3).

Figura 3 - Poder Organizacional conforme Mintzberg (1983).



Fonte: Pesquisadora

Como se pôde perceber com o exposto, as diferentes abordagens dos principais autores de poder sobre o tema tendem a apenas redirecionar o escopo da teorização para outros cenários - do estado para empresas, dessas para pessoas, dessas para coalizões e grupos, entre outros -, apresentando variações multiníveis do fenômeno sem necessariamente redirecionar os conteúdos teóricos. Desta forma, a teorização sobre aquilo que é fonte de poder varia pouco de autor para autor, a exemplo do poder legal de Weber, do poder legítimo de French e Raven e das prerrogativas legais de Mintzberg; ou mesmo do poder de perícia, tratado por French e Raven e Mintzberg; ou ainda algumas das bases de poder abordadas por Robbins como autoridade, sanção e amabilidade facilmente relacionáveis com o sistema de autoridades de Mintzberg, com o poder de coerção de French e Raven e com o poder carismático de Weber.

Assim, é natural que os estudos atuais tendam a replicar ideias similares, variando apenas e principalmente em função da área de conhecimento em que o

fenômeno é abordado. A exemplo, Maquiavel, interessado em investigar o uso do Poder no nível do Estado, costuma ser mais abordado em ciências políticas; ou ainda Foucault, que discutindo o fenômeno como prática social, é precipuamente utilizado na psicologia e na sociologia. A administração, em sendo um campo multidisciplinar, como dito anteriormente, acaba por abarcar diversos focos, nem sempre os mais apropriados para o contexto organizacional. Isso ficará mais evidente na seção seguinte.

Por fim, vale apontar que existem outros autores que tratam do tema, no entanto, os mencionados até então são, como mostrado, os mais utilizados. Não representam, portanto, a totalidade dos estudos clássicos sobre o tema, mas as referências relativas ao tópico, no âmbito em que aqui se pretende abordar, são primordialmente as trabalhadas por estes autores. Uma vez compreendidas as principais proposições dos autores clássicos, pode-se analisar estudos mais recentes que os tiveram por base. Assim, a seção seguinte destina-se a explicitar algumas das principais produções da década passada sobre o tema.

### **2.3.2 Estudos Atuais sobre Poder**

Para a análise dos estudos nacionais atuais sobre poder, construiu-se – junto ao Grupo de Estudos e Pesquisa sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública (GePAP) - uma base de 51 artigos composta a partir da seleção da área de conhecimento denominada pela CAPES de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, em função da afinidade com a temática central da revisão e pela representatividade dos periódicos abarcados por esta área ante a produção e a divulgação científica. Considerando apenas os periódicos da referida área categorizados entre A1 e B4, 121 periódicos nacionais foram mantidos na base de consulta. Em seguida, foi realizada a busca de artigos relacionados aos estudos de gestão de pessoas em todos os números das edições de 2001 a 2010 em cada um dos periódicos selecionados, resultando em 1190 artigos encontrados. Dentre estes, 21 tratam do tema poder nas organizações. A fim de atualizar a base, ao final de janeiro de 2013, o mesmo procedimento foi realizado, gerando a adição de 2 artigos à base.

Esses 23 artigos selecionados tiveram suas referências bibliográficas categorizadas em: nacionais e internacionais, e dentro de cada uma destas

categorias, em teses, dissertações e monografias; livros; e outros. Diante dessa classificação, puderam-se observar os periódicos internacionais mais freqüentemente utilizados, como o *Administrative Science Quarterly*, o *Human Relations* e o *Academy of Management Review*. Quinze deles foram citados nas referências dos artigos nacionais mais de uma vez e essa foi a justificativa para a realização da busca internacional de artigos em seus acervos. Para o período de 2001 a 2013, foram encontrados 28 artigos internacionais referentes a poder nas organizações. Destarte, a base final para construção e análise do tema foi finalizada com a classificação temática e metodológica de 23 artigos nacionais e de 28 internacionais. Todos os artigos encontrados na busca foram lidos, adicionados à planilha de artigos, em Excel, e analisados de acordo com as categorias dispostas no Quadro 8.

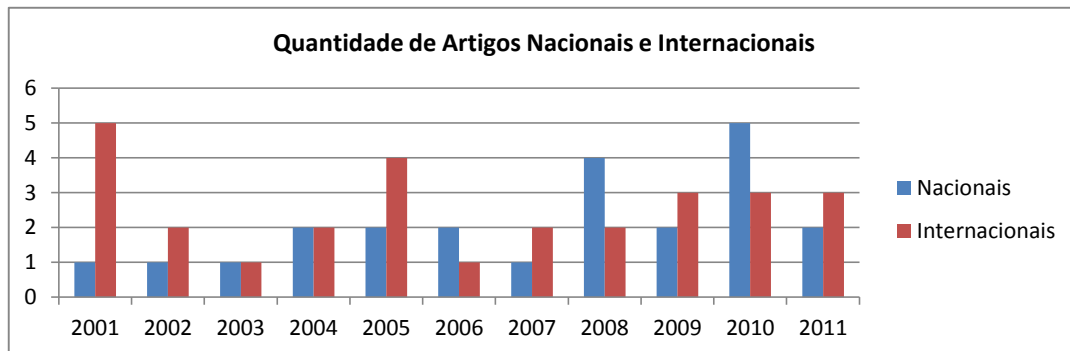
Quadro 8 - Aspectos analisados na revisão de literatura sobre Poder.

Natureza do Estudo
Teórico
Ensaio de revisão de teoria existente
Ensaio que constrói ou propõe um conceito ou construto
Ensaio que constrói ou propõe um modelo ou teoria
Empírico
Abordagem de Pesquisa
Qualitativa
Quantitativa
Quali-quantitativa
Desenho de Investigação
Survey
Experimental
Pesquisa-ação
Observação
Tipo de Instrumento
Roteiro de questionário/escala
Roteiro de entrevista
Roteiro de observação
Roteiro para análise documental
Outros
Escopo da Amostragem
Estudo de caso
Estudo de amostra 1 organização
Estudo de amostra várias organizações
Setor Estudado
Público
Privado
Terceiro Setor
Procedimento de Análise de Dados
Inferencial
Descritivo
Análise de conteúdo
Etnometodologia/etnografia
Análise do discurso
Número de Referências Nacionais e Internacionais

Fonte: Pesquisadora.

Destacar-se-á a seguir os aspectos dessa categorização mais relevantes ou que mais chamaram atenção. Inicialmente, considera-se a quantidade de 51 artigos encontrados nas produções nacional e internacional baixa. Isso demonstra a pouca produtividade, na área de administração, em relação ao construto de poder nos últimos 10 anos (Gráfico 1). No entanto, há que se ressaltar que a busca nacional se ateve apenas aos periódicos da área de Administração e, ainda, que para na busca internacional, foram analisados, como dito anteriormente, apenas os periódicos citados mais de uma vez nas referências dos artigos nacionais.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos nacionais e internacionais publicados nos últimos anos.



Fonte: Pesquisadora.

Observando o gráfico, pode-se perceber que é mais expressiva a quantidade de artigos internacionais. Este fato chama atenção, uma vez que a busca internacional abarcou apenas 15 periódicos, enquanto a nacional abarcou 121. Uma provável explicação para tal fenômeno pode ser a especificidade dos periódicos internacionais - é recorrente a presença revistas estrangeiras especializadas em gestão de pessoas ou áreas menos abrangentes, enquanto os nacionais costumam ser mais genéricos e amplos, tratando simultaneamente de temas de toda a Administração.

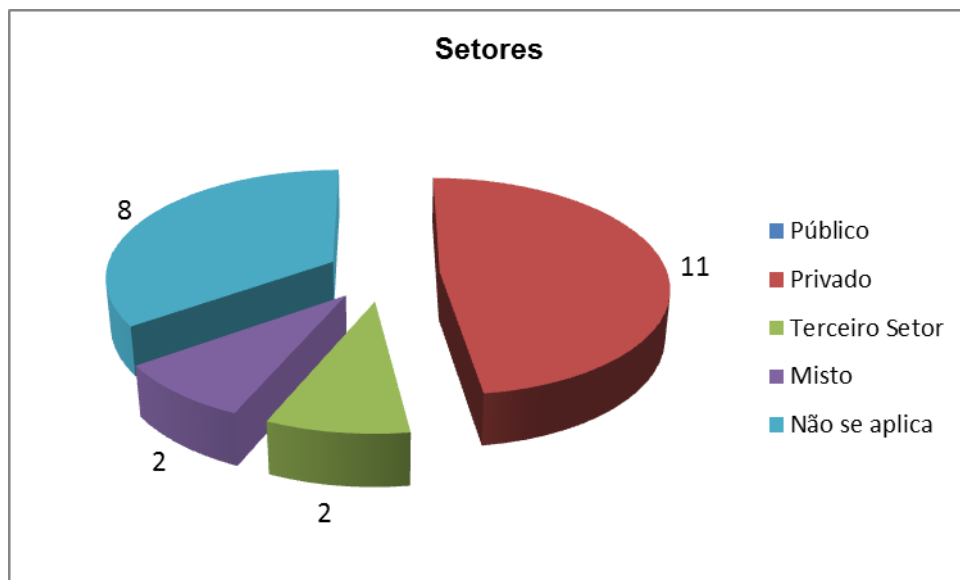
A categorização de artigos permitiu explicitar, ainda, que há, tanto em âmbito nacional quanto internacional, predominância de estudos empíricos. No entanto, na produção internacional, os trabalhos utilizam em sua grande maioria a abordagem quantitativa, enquanto a nacional utiliza predominantemente a qualitativa. Entre os artigos nacionais analisados produzidos os entre 2001 e 2013, apenas 3 não eram

qualitativos. Quanto aos artigos teóricos, os nacionais são em grande parte ensaios de revisão de teorias já existentes, enquanto os internacionais focam em produzir ensaios que construam ou proponham novos modelos ou teorias.

Quanto ao desenho de investigação, predominou Survey, instrumentalizado, nos artigos nacionais, por roteiros de entrevistas - geralmente acompanhadas também de roteiros de observação e de análises documentais -, e testes nos internacionais.

Em relação ao escopo da amostragem, tanto a produção nacional quanto internacional se mostraram bem distribuídas entre as categorias de Estudo de caso, Estudo de amostra com uma organização e Estudo de amostra com várias organizações. Já quanto aos setores estudados, nos artigos nacionais, entre o ano de 2001 e 2013, chama a atenção o fato de não haver, no âmbito da busca aqui realizada, pesquisas voltadas inteiramente para o setor público, conforme Gráfico 2. A categoria “Não se aplica” diz respeito a estudos que não foram realizados em organizações ou são ensaios teóricos e revisões de literatura.

Gráfico 2 - Setores Estudados.



Fonte: Pesquisadora

Quanto ao conteúdo dos artigos estudados, percebe-se que Poder, no campo da Administração, tem sido visto principalmente como a habilidade de fazer os outros fazerem o que se quer que seja feito (WEBER, 1991) ou fazê-los fazer algo que eles não fariam em outra situação (DAHL, 1957). Apesar da conotação

predominantemente negativa dada por alguns autores, outros defendem que Poder por si só não pode ser tido como algo positivo ou negativo; isso é algo que será determinado pelo uso que lhe será atribuído.

O estudo de Chen, Lee-Chai e Bargh (2001), corroborando essa afirmação, aponta que os objetivos que cada detentor de poder possui influenciam diretamente na orientação dos relacionamentos e na forma que este utilizará o poder que possui. Alguns estão voltados para o alcance de metas e objetivos pessoais, enquanto outros, para o alcance de metas e objetivos sociais e coletivos. Essa divergência de propósitos teria reflexo direto na conotação positiva ou negativa de poder percebido.

No entanto, há estudos, como o de Overbeck e Park (2001), que relatam que movimentos democráticos têm tentado reforçar a ideia de que Poder é dado como parte de um contrato social, no qual os menos poderosos consentem livremente em trabalhar para os poderosos. Mas, segundo os autores, ainda que neste diapasão de liberdade, os abusos são recorrentes. Estes autores sugerem que os resultados negativos dessas relações de poder são um subproduto quase inevitável, uma vez que sua pesquisa demonstrou que as pessoas em posição de poder tendem a mascarar suas reais intenções e favorecer apenas o seu próprio grupo já poderoso.

Os dois estudos citados acima são um reflexo da produção contemporânea, em que grande parte se concentra em analisar – a partir da múltipla conceituação oferecida pelos teóricos que os antecederam – a dicotomia na acepção de Poder (positivo e negativo), e de que forma este tem sido usado, com que intenções e com que grau de transparência suas relações ocorrem nas organizações modernas.

Os estudos de Brito e Cappelle (2003) – neste ensejo de explicitar as reais intenções dos detentores de poder - demonstraram que as transformações ocorridas nas estratégias de gestão de pessoas da empresa objeto de seus estudos não consistem apenas em um aumento da preocupação com os seus empregados. A natureza dessas práticas de gestão da força de trabalho estaria vinculada ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos empregados da organização. Ainda neste aspecto, o estudo de Cecilio e Moreira (2002) detectou que as propostas de “democratização” da vida organizacional, vindas da direção superior, são vistas como controladoras pelos trabalhadores, o que gera contra-estratégias ativas de resistência.

Em estudos posteriores, Brito *et.al.* (2008) evidenciaram também as táticas e contra-táticas colocadas em prática por diferentes indivíduos em grupos de



interesses e desvendaram as particularidades do exercício do poder na organização estudada. Segundo os autores, esse exercício político assumiu conotação circular, em que os indivíduos e grupos de interesses em disputa traçaram as suas estratégias de ação, incluindo aí a formação de coalizões ou redes de influência, o controle do processo de comunicação e de informações privilegiadas, o emprego de técnicas de persuasão, a distorção de intenções e a manipulação do processo decisório. A formulação e o desenvolvimento dessas estratégias de ação, como demonstraram as análises do estudo de caso dos autores, foram determinantes para desequilibrar as relações de poder que marcaram o processo de negociação e de tomada de decisão.

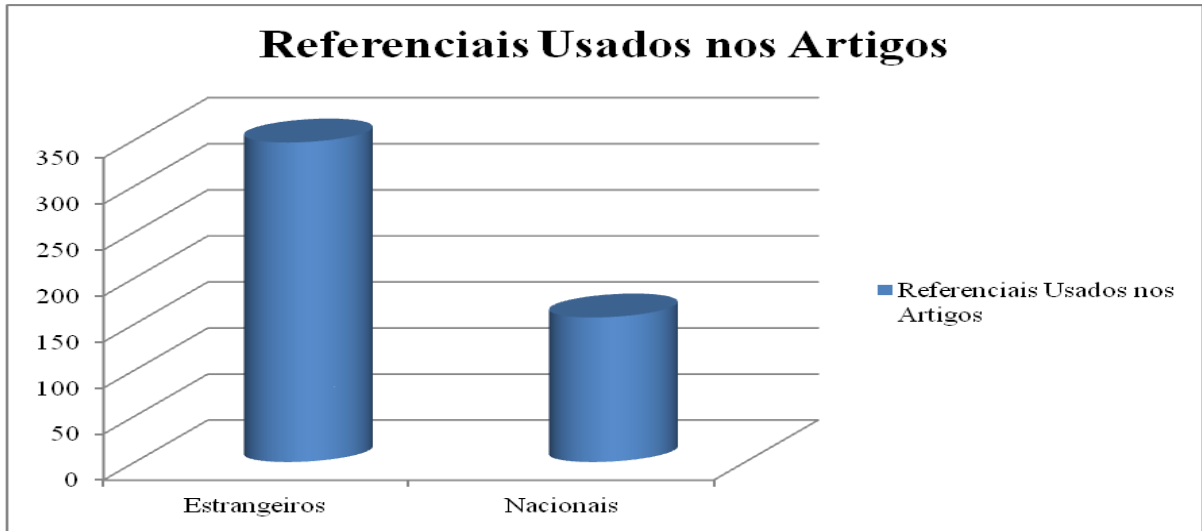
Outro foco dos estudos recentes – este menos explorado e mais próximo ao que neste trabalho se pretende abordar - se dá no âmbito das percepções de poder pelos subordinados. Farmer e Aguinis (2005), por exemplo, apresentaram um modelo teórico que explica como subordinados percebem o poder de seus supervisores e os mecanismos pelos quais essas percepções se traduzem em resultado. Baseando-se na Teoria da Dependência de Recursos, os autores propõem que os supervisores têm poder sobre seus subordinados quando eles controlam os recursos necessários àqueles. Vão além e afirmam que isso, associado a variáveis como empatia, esperança, relação entre supervisor e subordinado, e volume de negócios determinam resultados específicos.

Há, ainda, uma gama de estudos teóricos de caráter revisor, que se concentra em tentar explicar fenômenos a partir da avaliação e revisão dos estudos clássicos de poder. Não realizam qualquer estudo empírico e abordam o tema apenas em seu aspecto conceitual (e.g. CECILIO; MOREIRA, 2002; VIEIRA, 2004; GARCIA, 2004; BRITO; ROSA, 2009; AMORIM; PEREZ, 2010). Como se pôde notar, pouco se investiga sobre a aplicação do fenômeno como ferramenta facilitadora e estratégica - de forma a beneficiar organização e empregados, garantir implementação de ações necessárias e facilitar processos de mudança organizacional.

Em suma, quanto ao menos na produção nacional, poucas foram as contribuições, nos últimos 10 anos, no que diz respeito à construção conceitual do campo. Os estudos empíricos concentraram-se em evidenciar o uso manipulativo do poder, enquanto os estudos teóricos concentraram-se em revisar as teorias já propostas por autores internacionais, em detrimento de novas proposições e formulações de teorias e modelos próprios. A análise das referências bibliográficas

dos artigos estudados demonstra que a maioria dos artigos nacionais encontrados nas referências foi produzida durante a década de 1980 e 1990 e ainda que há um predomínio do uso de referenciais estrangeiros (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Referenciais usados nos artigos nacionais.



Fonte: Pesquisadora

Por fim, ressalta-se que grande parte dos estudos atuais analisados na revisão realizada para esta pesquisa encontra-se descolada do contexto que aqui se pretende abordar. Ainda assim, foi de grande valia seu estudo, uma vez que é necessário conhecer o campo acadêmico sobre o tema e reconhecer as debilidades dos estudos já realizados, a fim de preencher lacunas, aprimorar os modelos de investigação e assim, contribuir para a construção do tema sob bases sólidas.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo descreve as características metodológicas deste estudo, desenvolvido em consonância com os objetivos gerais e específicos antes estipulados. Especificamente, expõe o desenho de pesquisa, os métodos e os procedimentos e técnicas de amostragem, de coleta e análise dos dados; além disso, caracteriza os instrumentos adotados e o perfil amostral obtido na pesquisa. Nesse sentido, é importante recuperar os objetivos específicos desta pesquisa: caracterizar as bases de poder utilizadas por gestores de linha de recursos humanos; caracterizar o tipo de mudança organizacional que melhor representa a percepção dos funcionários de organizações públicas regidas pelo decreto 5.707/2006; e descrever as relações entre as bases de poder utilizadas pelos gestores de linha de recursos humanos e as percepções de funcionários de organizações públicas quanto ao tipo de mudança proposto pela PNDP. Detalhes sobre as decisões metodológicas apontadas no Quadro 9 são apresentados em seguida.

#### Quadro 9 - Métodos, procedimentos e técnicas.

Objetivo Geral: analisar a influência das bases de poder usadas pelos gestores de linha de recursos humanos na percepção de funcionários de organizações públicas a respeito da mudança - transformacional ou transaccional – supostamente decorrente da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.	
Desenho de pesquisa:	
Método	Levantamento de Opiniões
Abordagem:	Quantitativa
Natureza:	Descritivo-explicativo
Delineamento:	Correlacional
Recorte:	Transversal
Escopo:	Organizações regidas pelo Decreto 5.707/2010
Opções Procedimentais e Técnicas	
Instrumentos:	i) Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais (Domingos, 2009) ii) Instrumento de Bases do Poder do Supervisor (Martins e Guimarães, 2007)
Amostragem:	Não-probabilística do tipo acidental
Coleta de Dados:	Aplicação virtual do instrumento digitalizado i) Estatísticas descritivas para caracterização das percepções dos respondentes contidas em ambos os instrumentos ii) Regressões múltiplas padrão para análise das relações entre as percepções sobre as bases do poder do supervisor e de mudanças organizacionais
Análise de Dados:	

Fonte: Pesquisadora.

### 3.1 DESENHO DE PESQUISA

Como indicado, este estudo utiliza o levantamento de opiniões, pois se fez necessária a reunião de uma série extensa de observações com vistas à realização das análises inferenciais que atestaram a intensidade e a significância das relações entre percepções sobre bases do poder do supervisor e de mudanças organizacionais. Conforme Fowler Jr. e Floyd Jr. (2011), este método tem por objetivo inferir certos atributos de uma população-alvo acessada por meio de perguntas diretas expostas a extratos amostrais determinados estatisticamente ou não. Nesse sentido, foram utilizados dois questionários estruturados - um para identificação das percepções quanto às bases de poder utilizadas pelos supervisores e um de mudanças organizacionais -, o que caracteriza a abordagem de campo desta pesquisa como quantitativa.

Aquelas inferências visadas acabaram por determinar a natureza desta pesquisa, cuja configuração fundamental é do tipo explicativa, mas também descritiva à medida que se torna necessária a caracterização das percepções dos respondentes em relação aos instrumentos ora adotados. Como destaca Vergara (2004), pesquisas de natureza explicativa objetivam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Apesar de explicativa, é importante ressaltar que as relações entre as variáveis aqui adotadas não foram sujeitadas a testes de controle de fatores intervenientes, assumindo o delineamento caráter correlacional. Como nota Shadish, Cook e Campbell (2002), este tipo de delineamento é apropriado quando relações de causalidade entre determinadas variáveis são identificados e mensurados sem o devido controle de outras características estruturais capaz de afetar as relações presumidas. Importante ainda destacar que a identificação das variáveis desta pesquisa se deu de modo quantitativo, pois se apoiou na utilização de questionários compostos de itens fechados de resposta.

Quanto ao escopo deste estudo, a coleta de dados restringiu-se apenas às organizações públicas regidas pelo Decreto 5.707/2010, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública, direta e indireta. Nessas organizações, considerando o interesse de se retratar o fenômeno de pesquisa em sua condição atual, a coleta dos dados aconteceu uma única vez, caracterizando o estudo como de recorte transversal. Especificadas as decisões

metodológicas do presente estudo, na seção seguinte passa-se à caracterização dos procedimentos e técnicas ora adotados, bem como à tipificação do perfil amostral obtido e dos instrumentos utilizados em campo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Em relação aos instrumentos de pesquisa, foram utilizados dois questionários estruturados – o Instrumento de Bases do Poder do Supervisor (Apêndice A); e o Instrumento de Percepção de Mudanças Organizacionais (Apêndice B). O primeiro deles foi traduzido e ajustado semanticamente à língua portuguesa por Martins e Guimarães (2007) e avalia, a partir de uma escala Likert de concordância de 5 pontos (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente), as percepções quanto ao uso de quatro bases de poder por supervisores – poder legítimo, poder de perícia, poder de coerção e poder de recompensa – representadas por 15 itens. O segundo questionário foi desenvolvido por Domingos (2009) e tem por finalidade identificar se o indivíduo percebe, a partir de um conjunto de 30 itens associados a uma escala Likert de concordância de 11 pontos (0=discordo, não foi isso que percebi 10=concordo, foi isso que percebi), as mudanças transformacionais ou transacionais que ocorreram no seu ambiente de trabalho. Para ambos os instrumentos, as definições de cada fator, a quantidade de itens por fator e os índices de precisão de cada fator são expostos adiante, no Quadro 10.

Instrumento	Fatores	Definições	Precisão
Bases do Poder do Supervisor	Poder Legítimo	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influência e que ela tem por obrigação aceitar esta influência	0,81
	Poder de Perícia	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isto, não deve ser questionada	0,84
	Poder de Coerção	Reconhecimento de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra	0,85
	Poder de Recompensas	Poder de fornecer à outra pessoa algo considerado um prêmio ou capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro	0,72
Percepção de Mudanças Organizacionais	Mudança Transformacional	Aborda propulsores de mudanças, tais como fluxo de informações, estratégias de atuação, dinâmica de coalizões e turbulência no ambiente externo	0,93
	Mudança Transacional	Aborda propulsores de mudanças, tais como práticas gerenciais, autonomia das unidades e pessoas, trabalho em grupo e continuísmo e burocracia	0,76

Fonte: Pesquisadora

É importante mencionar que ambos os questionários sofreram ajustes semânticos a fim de que a forma de exposição dos conteúdos embutidos em certos itens se tornasse mais convergente com determinados termos e expressões entoados em organizações públicas. Os Quadros 11 e 12 ilustram tais mudanças em relação às formulações originais dos itens. Tais ajustes foram legitimados por 10 participantes do III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que reuniu em Brasília, em novembro de 2012, gerentes e funcionários de unidades de recursos humanos e respectivas áreas de capacitação e desenvolvimento de organizações públicas; não se fizeram necessários novos ajustes a partir desta apreciação.

Instrumento	Fatores	Itens Originais	Itens Ajustados
Bases de Poder do Supervisor	Poder de Recompensa	Aumentar meu salário nesta organização	Aumentar minha sensação de reconhecimento e valorização nesta organização
Bases de Poder do Supervisor	Poder de Recompensa	Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim	Influenciar a organização a fim de que eu seja mais bem reconhecido e valorizado no trabalho
Bases de Poder do Supervisor	Poder de Recompensa	Influenciar a organização para me dar uma promoção	Influenciar a organização para me dar uma função gratificada
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças afetaram apenas algumas áreas	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram apenas algumas áreas
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças alteraram somente os procedimentos burocráticos	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente os procedimentos burocráticos
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças alteraram somente a forma de se trabalhar	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente a forma de se trabalhar
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças foram acontecendo gradualmente	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram acontecendo gradualmente
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	"Vira e mexe" ocorrem pequenos ajustes no funcionamento da organização	"Vira e mexe" ocorrem pequenos ajustes no funcionamento das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças foram superficiais	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram superficiais
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças aconteceram de forma repentina	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram de forma repentina
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	Ocorreram apenas alterações na estrutura da organização	Ocorreram apenas alterações na estrutura da organização em função da nova política de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As mudanças foram apenas de "fachada"	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram apenas de "fachada"
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	As alterações ocorreram, mas tudo voltou a ser como era antes	As alterações ocorreram, mas as práticas de capacitação e desenvolvimento voltaram a ser como eram antes
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	Nessa organização as mudanças estão sempre acontecendo	Nessa organização as mudanças estão sempre acontecendo
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transacional	Ocorreram mudanças no nível gerencial	Ocorreram mudanças no nível gerencial em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças que ocorreram afetaram toda a organização	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento que ocorreram afetaram toda a organização
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças eram necessárias para a sobrevivência da organização	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento eram necessárias para a sobrevivência da organização
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças ocorreram porque era preciso mudar	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento ocorreram porque era preciso mudar
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças afetaram a organização de cima para baixo	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram a organização de cima para baixo
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Hoje as pessoas dizem que a organização é outra	Hoje as pessoas dizem que a prática de capacitação e desenvolvimento é outra
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Agora os valores são completamente diferentes do que eram	Agora as atitudes em relação às práticas de capacitação e desenvolvimento são completamente diferentes do que eram
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Efetuar a mudança era intenção da organização	Efetuar a mudança nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento era intenção da organização

Fonte: Pesquisadora.

Quadro 12 - Instrumentos, fatores, itens originais e ajustados – Parte 2.

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Itens Originais</b>	<b>Itens Ajustados</b>
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Houve uma mudança radical em como as coisas eram feitas na organização	13. Houve uma mudança radical em como as coisas práticas de capacitação e desenvolvimento eram feitas na organização
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Com a mudança, as pessoas mudaram seus comportamentos	Com a mudança, as pessoas mudaram seus comportamentos em relação aos processos de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças aconteceram ao mesmo tempo em todas as unidades organizacionais	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram ao mesmo tempo em todas as unidades organizacionais
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As orientações tradicionais da organização foram abandonadas	As orientações tradicionais da organização em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram abandonadas
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Hoje a cultura da organização é outra	Hoje a cultura da organização em relação ao processo de capacitação e desenvolvimento é outra
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças foram muito abrangentes	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram muito abrangentes
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Com as mudanças, o órgão tomou outro direcionamento	Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, a organização tomou outro direcionamento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Houve implantação de novas tecnologias	Houve implantação de novas tecnologias associadas às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	Com as mudanças, houve melhora no atendimento ao cliente	Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, houve melhora no atendimento ao cliente interno dos treinamentos coordenador pela organização
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	O desempenho no trabalho melhorou muito com as mudanças	O desempenho no trabalho melhorou muito com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento
Percepção de Mudança Organizacional	Mudança Transformacional	As mudanças alteraram a visão da organização	As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram a visão da organização

Fonte: Pesquisadora.

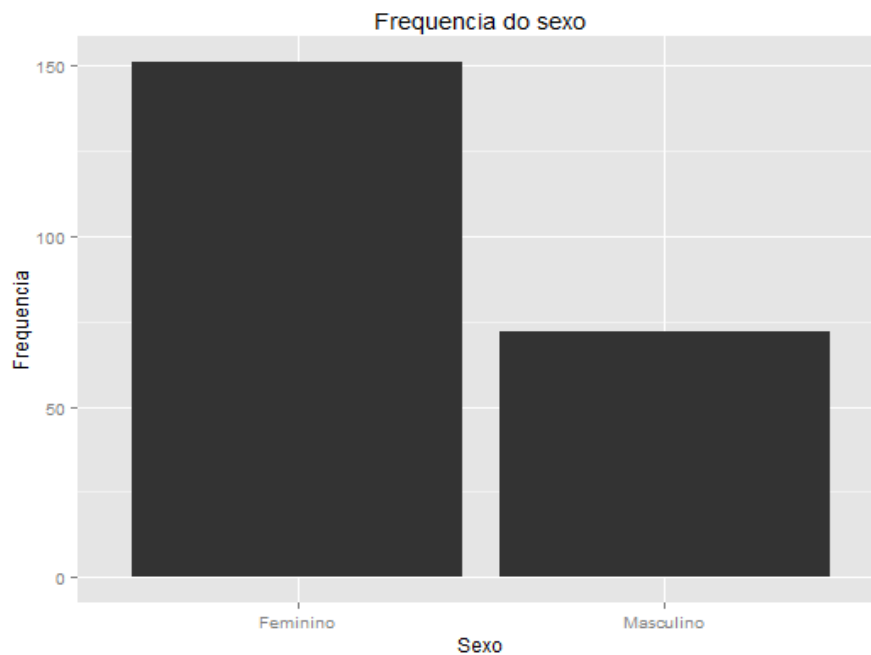
No que se refere à reunião de participantes, esta pesquisa valeu-se da técnica de amostragem não probabilística do tipo acidental, caracterizada por Richardson (2008) como aquela em que os elementos necessários à pesquisa são extraídos, de uma determinada população, em função da disposição de estes participarem do estudo. Ressalta-se que, de certa forma, esta técnica soa incoerente com a opção pelo levantamento de opiniões, visto que a função básica de tal método é gerar inferências sobre determinada população a partir de elementos ou extratos representativos desta mesma população estatisticamente selecionados. A decisão pela técnica, assim, foi motivada mais pela ausência de informações sobre a população e pelo acesso irrestrito a esta – todos os servidores de organizações regidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – do que pela negligência dos vieses e erros de amostragem implicados na decisão.

Mesmo não tendo sido submetida a uma técnica de cunho probabilístico, a amostra deste estudo teve de ser numericamente garantida a princípio, pois



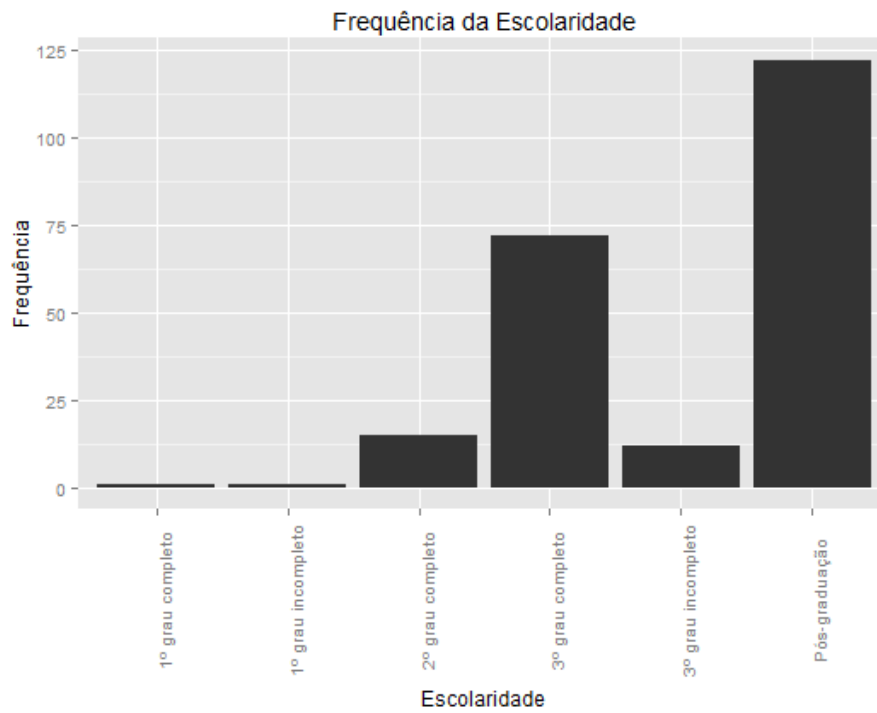
qualquer insuficiência nesse sentido limitaria a aplicação da técnica estatística selecionada para o teste das relações entre as variáveis deste estudo. Desta forma, limitou-se minimamente o tamanho da amostra da pesquisa em função das recomendações de Tabachnick e Fidell (2007) quanto à realização de análises de regressão múltipla padrão. As autoras indicam diversas regras para determinar a razão de casos para as variáveis independentes (VI) – quatro no caso deste estudo, cada qual representada por um fator do Instrumento de Bases do Poder do Supervisor antes descrito -, como, por exemplo,  $n \geq 50 + 8 \times VI$ . Considerando a quantidade de variáveis independentes adotadas na pesquisa, foi então estipulado o limite amostral mínimo de 82 questionários devidamente preenchidos. Os Gráficos 4, 5, 6 e 7, assim, expõem as características sócio-demográficas e funcionais dos 223 respondentes que se dispuseram a participar do estudo, número este superior àquele limite.

Gráfico 4 – Distribuição dos pesquisados de acordo com o sexo.



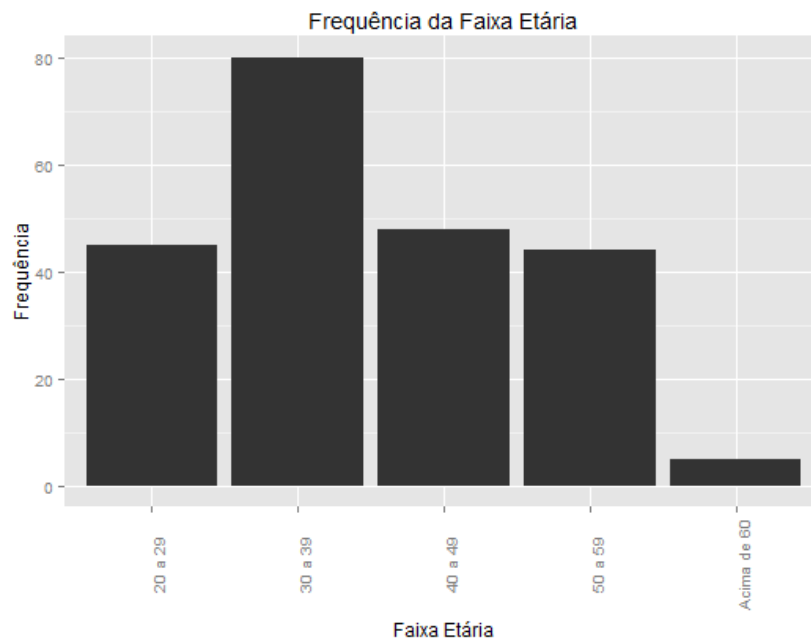
Fonte: Pesquisadora.

Gráfico 5 - Frequência da escolaridade.



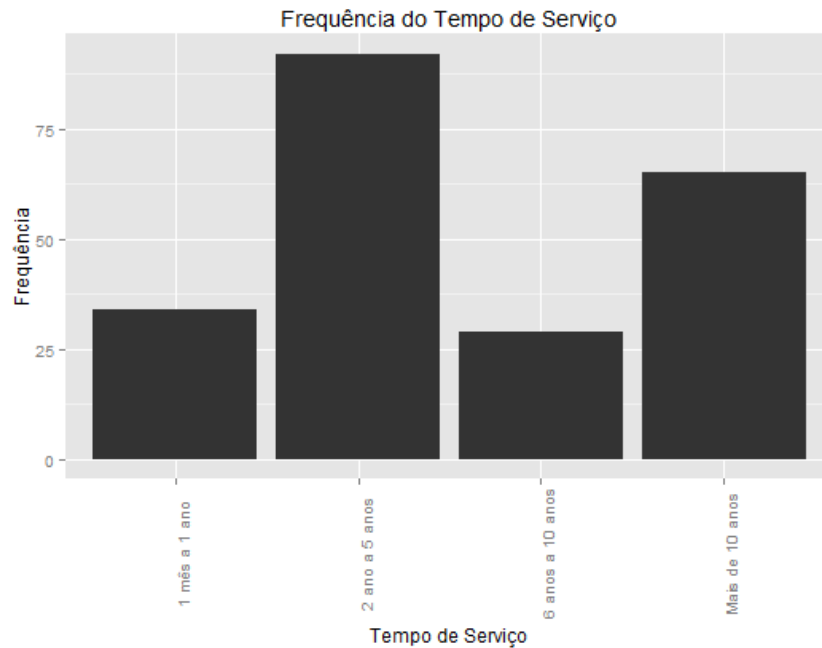
Fonte: Pesquisadora.

Gráfico 6 - Frequência da faixa etária.



Fonte: Pesquisadora.

Gráfico 7 - Frequência do tempo de serviço.



Fonte: Pesquisadora.

Assim, o total de respondentes do questionário foi de 223, sendo 151 mulheres e 72 homens. A maioria, 80 deles, entre 30 e 39 anos. Dentre o total, 122 pessoas possuem pós-graduação, 72 possuem o 3º grau completo e 15 possuem 2º grau completo. Com relação ao tempo de serviço, 95 pessoas responderam que têm entre 2 a 5 anos de serviço na organização, seguido de 65 pessoas que estão com mais de 10 na organização.

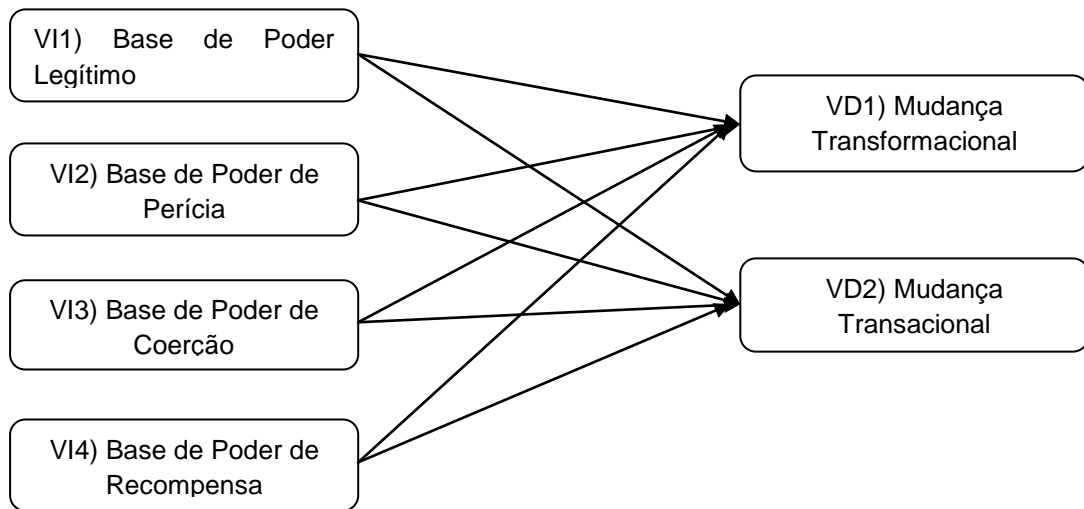
Esses participantes, pertencentes a diversos órgãos do poder executivo federal – Ministério da Justiça, Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Educação, Ministério do Planejamento, Ministério da Saúde, Ministério das Cidades, Universidades federais, Inmetro, entre outros - foram acessados virtualmente durante a etapa de coleta de dados, que perdurou por quatro semanas, de 01 de novembro a 31 de dezembro de 2012. É importante mencionar que com o Ministério da Justiça foi firmado um acordo informal de pesquisa, tornando esta organização a principal respondente e parceira deste estudo.

Após os devidos ajustes semânticos terem sido legitimados, como apontado, ambos os instrumentos foram digitalizados com base no uso do *software online SurveyMonkey* de gerenciamento de coleta de dados. Preparados para a aplicação, estes foram divulgados eletronicamente aos diversos órgãos, tendo no Ministério da Justiça contado com o apoio da coordenação geral de recursos humanos, que

sensibilizou seus servidores e monitorou a coleta de dados até que a quantidade especificada fosse atingida.

Sobre o Ministério da Justiça é importante notar que se trata de um órgão governamental antigo, originado ainda em 1822, quando o Príncipe Regente D. Pedro, em decreto referendado por José Bonifácio de Andrada e Silva, criava a Secretaria de Estado de Negócios da Justiça. Assuntos tais como defesa da ordem jurídica, direito dos índios e defesa da ordem econômica nacional são atribuídos a este Ministério. Sua estrutura é composta por diversos departamentos e secretarias, em que o RH - subdividido em Coordenação de Administração de Recursos Humanos, Coordenação de Pagamento e Coordenação de Desenvolvimento - encontra-se ligado à subsecretaria de planejamento, orçamento e administração, estrutura ligada diretamente à secretaria executiva do ministério.

Por fim, no que se refere à análise de dados, o estudo valeu-se: i) de técnicas estatísticas descritivas (média, mediana, moda e desvio-padrão) a fim de que fossem caracterizadas as respostas aos instrumentos de pesquisa ora aplicados; e ii) da técnica de regressão múltipla padrão, para que fossem testadas as relações entre as percepções sobre as bases do poder do supervisor e de mudanças organizacionais. No caso desta última análise, aponta-se que foram dois os modelos estatísticos testados (Figura 4), cada qual concentrado em uma variável dependente – percepção de mudança transformacional (VD1) e transacional (VD2); e ambos ancorados nas mesmas variáveis independentes – percepções sobre bases de poder legítimo (VI1), de perícia (VI2), de coerção (VI3) e de recompensas (VI4).



Fonte: Pesquisadora.

Essas duas aplicações da técnica de regressão múltipla padrão foram antecedidas pela devida análise dos seguintes pressupostos, conforme recomendações de Tabachnick e Fidell (2007) - independência de erros; normalidade; ausência de multicolinearidade; homocedasticidade dos resíduos; e ausência de *outliers* na solução. Antes de se passar à descrição dos resultados obtidos com a execução de ambas as técnicas estatísticas, a seguir são expostos alguns gráficos e considerações sobre a análise de pressupostos inerente às análises de regressão efetuadas.

Com relação aos pressupostos da primeira regressão (VD1 – Mudança Transformacional), avaliando o primeiro gráfico, não foi possível identificar nenhum tipo de dependência entre os erros. O teste utilizado para atestar esta afirmação foi o de Durbin-Watson, que retornou um p-valor de 0,89, confirmando então que de fato os erros são independentes.

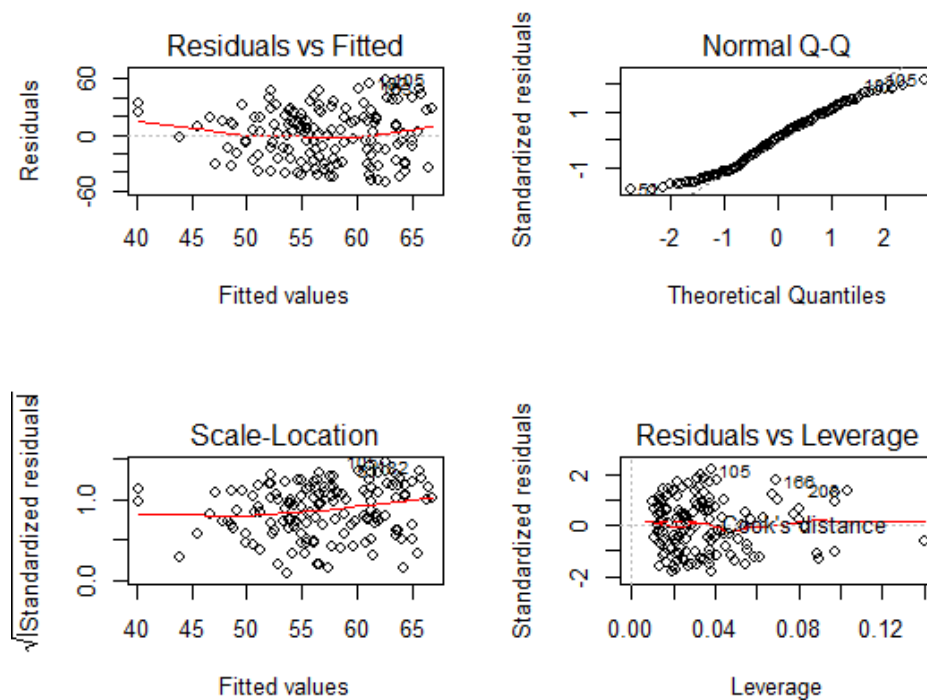
O gráfico de normalidade pareceu confirmar a distribuição normal dos erros, o que foi também confirmado com o teste de Shapiro-Wilk, que retornou um p-valor de 0,31.

Para verificar a existência multicolinearidade foi utilizado o valor de inflação da variância. Este valor calcula o quanto cada variável independente acrescenta a variância da regressão. Caso alguma variável acrescenta um valor acima de 30, pode ser que exista multicolinearidade. No caso da análise nesta pesquisa, o valor

da inflação da variância foi de apenas 2, confirmando a inexistência de multicolinearidade.

Avaliando por fim a homocedasticidade, esta parece não ser confirmada pelo terceiro gráfico, já que os erros apresentam uma tendência crescente. O teste realizado retornou um p-valor de 0,038, confirmando então que os erros não têm variância constante. Considerando que a heterocedasticidade, segundo Tabachnick e Fidell (2007), não invalida a análise de regressão, e também que qualquer tipo de transformação estatística (e.g., regressão dos mínimos quadrados) poderia resultar em uma dificuldade de interpretação teórica dos dados, optou-se pela continuidade das análises estatísticas. Conforme a figura 5, o último gráfico não aponta existência de outliers.

Figura 5 – Análise de pressuposto da primeira regressão

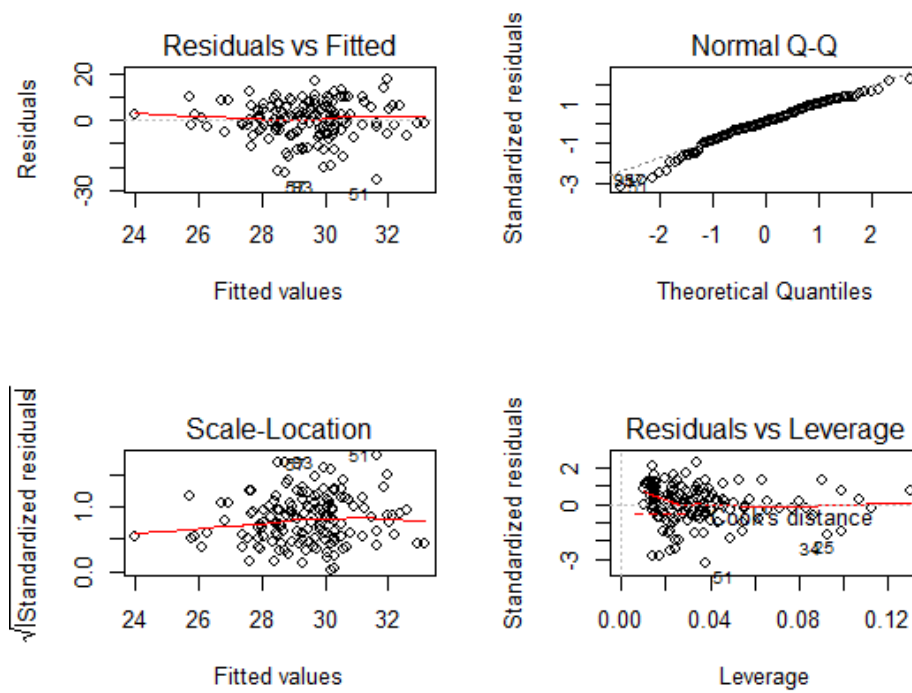


Fonte: Pesquisadora.

Com relação à segunda regressão (VD – Mudança transacional), os testes comprovavam que os pressupostos de independência e homocedasticidade foram atendidos, com p-valor de 0,57 e 0,10. No entanto, o p-valor do teste de Shapiro-Wilk foi de 0,0026, levando à rejeição da normalidade. Neste caso, optou-se também

pela manutenção dos dados originais, uma vez que qualquer tipo de transformação (e.g., logarítmica) poderia resultar em dificuldade de interpretação do fenômeno; entende-se que em ciências sociais a deseabilidade e outros vieses são inerentes à manifestação dos objetos investigados.

Figura 6 – Análise de pressupostos da segunda regressão



Fonte: Pesquisadora.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo, inicialmente são apresentados os resultados das análises descritivas de cada fator e dos itens componentes do instrumento de percepção de mudança organizacional, seguido das mesmas análises dos fatores e itens do instrumento de bases de poder do supervisor. Nestas análises, discute-se o valor das médias, medianas, desvios-padrão, mínimo e máximo. Feito isto, dar-se-á início ao subtópico que versará sobre as análises das regressões realizadas.

### 4.1 PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Na Tabela 1 é possível verificar os resultados descritivos de cada fator do instrumento que identifica o tipo de mudança organizacional percebido pelos funcionários. Percebe-se que os valores mínimo e máximo são idênticos para ambos os fatores. Com relação às medianas e às médias de cada fator, nota-se que são muito próximas. Isso indica que os respondentes perceberam os dois fatores de mudança de forma bastante similar, sem distinguir aparentemente um tipo de mudança da outra. No entanto, o alto valor do desvio padrão indica a heterogeneidade de resposta entre os participantes. Tal fato talvez possa ser explicado por diferenças no grau de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal nos órgãos acessados na pesquisa.

Tabela 1 – Análise descritiva dos fatores de Mudança Organizacional

	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Fator Transformacional	1	10	5	4,59	2,83
Fator Transacional	1	10	4	4,56	2,83

Fonte: Pesquisadora.

A fim de que essa diferença aparentemente nula entre as médias de cada fator do instrumento de mudança pudesse ser confirmada estatisticamente, foi realizado um teste-t pareado. Como apresentado na Tabela 2, o resultado do teste de diferença entre médias, considerando  $p < 0,05$ , confirma que as médias de ambos os fatores não são diferentes ( $t = 0,07$ ;  $p = 0,94$ ). Maiores detalhes acerca do



comportamento de resposta dos itens de cada um desses fatores serão mostrados adiante.

Tabela 2 – Teste-t – Fatores de Mudança Organizacional

Diferença Entre Par de Variáveis	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Médio	Intervalo de Confiança da Diferença de 95%		t	df	Sig (bicaudal)
				Base	Topo			
Transformacional x Transacional	0,01	2,05	0,16	-0,31	0,33	0,07	156	0,946

Fonte: Pesquisadora.

Analisando os itens separadamente (Tabelas 3 e 4), fica mais evidente a proximidade das médias, que variaram de 5,86 (item 12 - As mudanças ocorreram porque era preciso mudar) a 3,62 (item 21 - As orientações tradicionais da organização em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram abandonadas) em mudança transformacional; e de 5,71 (7 - “Vira e mexe” ocorrem pequenos ajustes no funcionamento das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento) a 3,44 (10 - Ocorreram apenas alterações na estrutura da organização em função da nova política de capacitação e desenvolvimento) em mudança transacional.

Tabela 3 – Itens dos fatores de Mudança Organizacional – Parte 1.

	Mínimo	Mediana	Média	Máximo	Desvio Padrão
12 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento ocorreram porque era preciso mudar	1	6,00	5,86	10	3,03
5 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento eram necessárias para a sobrevivência da organização	1	5,00	5,43	10	3,08
1 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento que ocorreram afetaram toda a organização	1	5,00	5,13	10	3,08
17 - Efetuar a mudança nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento era intenção da organização	1	5,00	4,93	10	2,85
22 - Hoje a cultura da organização em relação ao processo de capacitação e desenvolvimento é outra	1	5,00	4,91	10	2,88
28 - Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, houve melhora no atendimento ao cliente	1	5,00	4,82	10	2,81
15 - Hoje as pessoas dizem que a prática de capacitação e desenvolvimento é outra	1	5,00	4,70	10	2,98
24 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram muito abrangentes	1	5,00	4,60	10	2,77
16 - Agora as atitudes em relação às práticas de capacitação e desenvolvimento são completamente diferentes do que eram	1	5,00	4,64	10	2,88
29 - O desempenho no trabalho melhorou muito com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	1	5,00	4,56	10	2,84
19 - Com a mudança, as pessoas mudaram seus comportamentos em relação aos processos de capacitação e desenvolvimento	1	5,00	4,53	10	2,71
27 - Houve implantação de novas tecnologias associadas às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	1	4,00	4,43	10	2,93
30 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram a visão da organização	1	4,00	4,40	10	2,87
18 - Houve uma mudança radical em como as políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento eram feitas na organização	1	4,00	4,19	10	2,73
25 - Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, o órgão tomou outro direcionamento	1	4,00	4,16	10	2,70
20 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram ao mesmo tempo em todas as unidades organizacionais	1	3,50	4,05	10	2,83
14 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram a organização de cima para baixo	1	3,00	3,80	10	2,73
21 - As orientações tradicionais da organização em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram abandonadas	1	3,00	3,62	10	2,36

Fonte: Pesquisadora.

Tabela 4 – Itens dos fatores de Mudança Organizacional – Parte 2.

	Mínimo	Mediana	Média	Máximo	Desvio Padrão
7 - “Vira e mexe” ocorrem pequenos ajustes no funcionamento das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	1	6,00	5,71	10	2,93
8 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram superficiais	1	6,00	5,68	10	3,08
6 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram acontecendo gradualmente	1	6,00	5,36	10	3,07
23 - Nessa organização as mudanças estão sempre acontecendo	1	5,00	5,02	10	2,99
2 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram apenas algumas áreas	1	5,00	4,90	10	2,98
11 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram apenas de “fachada”	1	3,50	4,27	10	3,12
26 - Ocorreram mudanças no nível gerencial em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	1	4,00	4,26	10	2,87
13 - As alterações ocorreram, mas as políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento voltaram a ser como eram antes	1	4,00	4,23	10	2,81
3 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente os procedimentos burocráticos	1	4,00	4,06	10	2,52
9 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram de forma repentina	1	3,50	4,02	10	2,68
4 - As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente a forma de se trabalhar	1	4,00	3,86	10	2,48
10 - Ocorreram apenas alterações na estrutura da organização em função da nova política de capacitação e desenvolvimento	1	3,00	3,44	10	2,46

Fonte: Pesquisadora.

Nota-se, ainda, que os itens mais bem avaliados de cada fator alcançaram médias baixas, o que pode indicar que as pessoas talvez não tenham conhecimento acerca das mudanças intencionalmente planejadas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, ou mesmo que não percebam os seus efeitos enquanto usuários dos serviços de capacitação e desenvolvimento dos órgãos a que pertencem. De toda forma, os altos desvios-padrão encontrados ( $2,46 < DP < 3,12$ ) revelam mais uma vez a heterogeneidade de respostas, o que pode, conforme mencionado, indicar a diversidade do grau de implementação da Política nos diversos órgãos; isso fica ainda mais evidente ao se observar os valores mínimos e máximos, que variaram de 1 a 10 em todos os itens.

Apesar de a política em questão ter sido decretada normativamente em 2006, há aproximadamente seis anos, é provável que os órgãos abarcados se encontrem

em estágios diferentes de implantação deste modelo estratégico de capacitação; pelo menos é o que se infere a partir das percepções dos servidores participantes deste estudo, que, na prática, aparentemente ainda não perceberam mudanças em relação aos sistemas de capacitação e desenvolvimento de seus órgãos. Por mais que o decreto 5.707/2006 tenha exposto uma série de diretrizes e instrumentos para a reorganização das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, deduz-se, com base nos dados antes expostos, que tais mecanismos ainda não exerceram efeitos na forma como os treinamentos são executados juntos aos funcionários das organizações consultadas.

Retomando o modelo teórico fundamentador deste estudo, proposto por Burke e Litwin (1992), é possível supor que em termos de intenções, a mudança representada pela edição do decreto referido constitui, de fato, uma mudança de caráter transformacional à medida que rompe com o paradigma burocrático antes vigente nos normativos federais. Como mencionado, essa hipótese soa plausível em função do redirecionamento do foco gerencial aplicado à PNDP, que intenta - por meio de práticas de treinamento organizacional alinhadas com os objetivos estratégicos - incutir nas políticas de recursos humanos uma visão de resultados de longo prazo. Como se o ambiente externo, no caso figurado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tivesse exercido uma pressão a fim de que os demais órgãos e entidades públicas propusessem alterações internas com vistas à operacionalização de tal perspectiva de gestão. Esse redirecionamento intencionalmente planejado pode ser compreendido como uma alteração das estratégias de recursos humanos, especificamente de capacitação e desenvolvimento, de controle para outra baseada no comprometimento, como enfatiza Albuquerque (2002).

Apesar da intenção planejada pelo órgão central, e, como mencionado, das orientações para o ajuste dos sistemas, políticas e procedimentos de capacitação e desenvolvimento contidos também na PNDP, é provável que a mudança proposta não tenha alcançado status, de fato, de mudança. É provável que tal constatação se dê em razão de lacunas nos outros componentes teóricos do modelo, não previstos pela PNDP, a exemplo de objetivos estratégicos (missão e estratégia) - que contemplem a perspectiva de investimento em ações de capacitação e desenvolvimento de longo prazo - e de uma liderança que apoie tais iniciativas, permitindo, inclusive, que as áreas de recursos humanos sejam representadas nas

reuniões de planejamento estratégico. De qualquer forma, essas são meras especulações que carecem de maior aprofundamento.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE BASES DE PODER PELO SUPERVISOR

Da mesma forma que se procedeu à análise dos fatores e itens do instrumento de mudança organizacional, a de Poder é explicitada a seguir. A Tabela 5 evidencia a análise descritiva a partir de cada fator que compõe o instrumento. O fator poder de perícia foi o mais bem avaliado, com média no valor de 7,96 (desvio-padrão=2,26), seguido do poder legítimo, com 7,24 (DP=2,66) e do poder de recompensa, com 6,68 (DP=2,18). O poder de coerção teve a média mais baixa, no valor de 4,70, no entanto, obteve um desvio de 3,38, o maior entre todos os fatores. Os valores mínimos e máximos foram idênticos para todos os fatores e variaram de 1 a 10.

Tabela 5 - Análise descritiva dos fatores de Poder.

	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Poder de Perícia	1	10	9	7,96	2,26
Poder Legítimo	1	10	8	7,24	2,66
Poder de Recompensa	1	10	7,5	6,68	2,18
Poder de Coerção	1	10	4	4,70	3,38

Fonte: Pesquisadora.

Percebendo a proximidade entre os valores das médias de poder de perícia, poder legítimo e poder de recompensa, fez-se um teste-*t*, conforme Tabela 6, a fim de verificar o indício visual. Como observado, apesar de aparentemente próximas, os resultados do teste apontam que, considerando  $p < 0,05$ , estatisticamente as médias desses fatores são significativamente distintas; os valores *t* variaram entre 2,96 (poder legítimo e de recompensa) e 10,42 (poder de perícia e de coerção). Maiores detalhes a respeito de cada item dos fatores são mostrados adiante.

Tabela 6 – Teste *t* – Bases de Poder

Diferença Entre Pares de Variáveis	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Médio	Intervalo de Confiança da Diferença de 95%		<i>t</i>	df	Sig (bicaudal)
				Base	Topo			
Perícia x Legítimo	0,72	2,33	0,16	0,39	1,05	4,30	190	0,000
Perícia x Recompensa	1,28	1,96	0,14	1,00	1,56	9,09	190	0,000
Perícia x Coerção	3,26	4,33	0,31	2,64	3,88	10,42	190	0,000
Legítimo x Recompensa	0,56	2,62	0,19	0,18	0,93	2,95	190	0,003
Legítimo x Coerção	2,54	4,03	0,29	1,96	3,11	8,69	190	0,000
Recompensa x Coerção	1,97	3,86	0,27	1,42	2,52	7,07	190	0,000

Fonte: Pesquisadora.

Conforme se observa na Tabela 7, com relação à base poder de perícia, as médias dos itens do fator variaram de 8,20 (3 - Dar-me boas sugestões técnicas sobre o meu trabalho) a 7,59 (10 - Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho); no caso da base poder legítimo as médias variaram de 7,81 (2 - Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir) a 6,81 (5 - Fazer-me perceber que eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho); as médias de poder de recompensa variaram de 8,22 (1 - Aumentar minha sensação de reconhecimento e valorização nesta organização) a 5,93 (9 - Conseguir benefícios especiais para mim); já as médias dos itens do fator de poder de coerção, as menores entre todas as obtidas, variaram de 5,11 (4 - Tornar meu trabalho difícil para mim) a 4,38 (12 - Tornar meu trabalho desagradável).

Como no caso das medidas auferidas a partir da aplicação do instrumento de mudança, as respostas aos itens do questionário de poder dispersaram-se consideravelmente. Os desvios-padrão neste caso variaram entre 2,29 (1 - Aumentar minha sensação de reconhecimento e valorização nesta organização) e 3,63 (11 - Tornar as coisas desagradáveis para mim; e 12 - Tornar meu trabalho desagradável). Nota-se ainda que os itens pertencentes ao fator pior avaliado, poder de coerção, alcançaram também os maiores desvios-padrão, todos maiores que 3,61.

Tabela 7 – Itens dos fatores de Poder.

	Meu Chefe Pode:	Mínimo	Mediana	Média	Máximo	Desvio Padrão
PODER DE PERÍCIA	3 - Dar-me boas sugestões técnicas sobre o meu trabalho	1	9,00	8,20	10	2,46
	15 - Dar-me dicas relacionadas ao trabalho	1	9,00	8,06	10	2,60
	7 - Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes	1	9,00	8,03	10	2,55
	10 - Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho	1	9,00	7,59	10	2,77
PODER LEGÍTIMO	2 - Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir	1	9,00	7,81	10	2,62
	14 - Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar	1	9,00	7,21	10	3,08
	13 - Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir	1	8,00	7,14	10	3,04
	5 - Fazer-me perceber que eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho	1	8,00	6,81	10	3,08
PODER DE RECOMPENSA	1 - Aumentar minha sensação de reconhecimento e valorização nesta organização	1	9,00	8,22	10	2,29
	6 - Influenciar a organização a fim de que eu seja mais bem reconhecido e valorizado no trabalho	1	8,00	7,48	10	2,58
	8 - Influenciar a organização para me dar uma função gratificada	1	7,00	5,09	9	3,21
PODER DE COERÇÃO	9 - Conseguir benefícios especiais para mim	1	5,00	5,93	8	3,14
	4 - Tornar meu trabalho difícil para mim	1	5,00	5,11	9	3,61
	11 - Tornar as coisas desagradáveis para mim	1	4,00	4,62	8	3,63
	12 - Tornar meu trabalho desagradável	1	3,00	4,38	8	3,63

Fonte: Pesquisadora.

Tais dados apontam que, no caso dos supervisores considerados no julgamento dos servidores aqui amostrados, é mais recorrente o uso da *expertise* como forma de influência, seguida pela autoridade exercida por meio da ocupação de determinada posição gerencial. É provável que essa constatação represente uma opção para as unidades de recursos humanos, uma vez que esclarece a possibilidade de introdução junto ao corpo funcional dos órgãos regidos pela PNPD dos mecanismos de gestão por meio dos supervisores diretos. Como proposto por Burke e Litwin (1992), motivação, necessidades e valores individuais e clima de trabalho são dimensões importantes em um processo de mudança, de forma que os gestores de linha, atores indiretos das unidades de capacitação e desenvolvimento, figuram como importantes elementos na implantação de tal perspectiva estratégica de treinamento.

Tal apontamento hipotético encontra ainda respaldo no fato de que as menores médias foram atribuídas às bases de poder de recompensa e de coerção, o que implica na compreensão de que os supervisores em questão não buscam instrumentalizar as relações de poder com seus funcionários. Vale destacar que o questionário de bases de poder do supervisor não foi ajustado semanticamente para refletir o modo como intentam influenciar os funcionários em assuntos relacionados à capacitação e ao desenvolvimento; de qualquer forma, pode-se especular que os dados aqui revelados indicam uma possibilidade de que programas e ações de treinamento talvez não sejam utilizados como instrumento desajustado de reforço ou de punição no trato com os funcionários. Novamente, atenta-se para a possibilidade de investimento, por parte do órgão formulador e monitorador da PNDP, na relação com os supervisores de linha, esses sim responsáveis pela operacionalização das políticas e práticas de recursos humanos.

#### 4.3 RELAÇÕES ENTRE PERCEPÇÃO DE MUDANÇA E DE BASES DE PODER DO SUPERVISOR

Antes de proceder às regressões, foi feita uma análise de correlações entre as bases de poder e, primeiramente, mudança transformacional, conforme demonstrado na Tabela 8; todos os procedimentos aqui relatados foram também aplicados no caso da variável dependente mudança transacional e são demonstrados adiante. Nota-se que os índices de correlação entre as percepções de mudança organizacional de caráter transformacional e as bases de poder são pequenos, variando entre 0,07 e 0,16 em termos absolutos.

Tabela 8 - Correlações entre as Bases de Poder e Mudança Transformacional.

Bases de Poder	Coeficientes de Correlação com Mudança Transformacional	Sig. (unicaudal)	N
Perícia	0,09	0,11	253
Legítimo	0,09	0,12	253
Recompensa	0,07	0,18	253
Coerção	-0,16	0,02	253

Fonte: Pesquisadora.



Constata-se, ainda, que apenas o coeficiente de correlação obtido entre poder de coerção e mudança transformacional ( $r = -0,16$ ) pode ser considerado estatisticamente significativo no nível de 5% ( $p = 0,02$ ). O sinal negativo associado com este índice aponta para uma relação inversa entre as variáveis consideradas, de forma que a mudança transformacional parece associar-se ao não uso da coerção pelos supervisores imaginados quando do julgamento dos itens do instrumento relativo. Esses coeficientes de correlação apontados indicam que, provavelmente, poucas relações serão auferidas com a regressão pretendida.

Então na Tabela 9 têm-se os resultados obtidos com a testagem do modelo de regressão composto pela variável dependente mudança transformacional e as antecedentes constituídas pelas bases do poder do supervisor. Esses indicam que as percepções de bases de poder utilizadas pelos supervisores são responsáveis por apenas 4% ( $R^2 = 0,04$ ) da variação nas percepções de mudança transformacional.

Tabela 9 – Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transformacional.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	0,21	0,04	0,02	2,15

Fonte: Pesquisadora.

Na Tabela 10 se observa que apenas a utilização da base de poder de coerção contribuiu para a composição do modelo antes exposto, visto o nível de significância associado ao valor  $t$  (-2,19) ter sido inferior ao limite de 0,05 ( $p=0,03$ ). O coeficiente padronizado (-0,18) indica que o aumento em um desvio-padrão na percepção relacionada a esta base do poder levará ao decréscimo de 0,18 desvios-padrão na percepção de mudança transformacional; o valor não padronizado deste coeficiente (-0,12) demonstra que se a percepção de poder for aumentada em um grau na escala utilizada no instrumento, então será constatada o decréscimo de 0,12 em relação à escala associada aos itens de mudança transformacional.

Tabela 10 – Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transformacional - detalhado.

Modelo	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Médio	Beta		
1 (Constant)	4,22	0,73		5,72	0,00
Perícia	-0,02	0,11	-0,02	-0,18	0,85
Legítimo	0,09	0,08	0,10	1,05	0,29
Recompensa	0,06	0,10	0,06	0,59	0,55
Coerção	-0,12	0,05	-0,18	-2,19	0,03

Fonte: Pesquisadora.

Sobre as relações de dependência entre percepções de mudança transacional e da utilização de bases de poder pelo supervisor, antes de ser testado o modelo de regressão linear, tal como no caso de mudança transformacional, foram calculados, os coeficientes de correlação entre as variáveis antecedentes e a dependente. A Tabela 11 demonstra que nenhuma correlação alcançou um nível de significância inferior ao limite mínimo estipulado de  $p=0,05$ , o que sugere também que o modelo de regressão não evidenciará relações entre essas variáveis.

Tabela 11 – Correlação entre Bases de Poder e Mudança Transacional.

Bases de Poder	Coeficientes de Correlação com Mudança Transacional	Sig. (unicaudal)	N
Perícia	0,00	0,49	157
Legítimo	-0,05	0,27	157
Recompensa	0,04	0,30	157
Coerção	-0,06	0,23	157

Fonte: Pesquisadora.

De fato, os resultados da testagem do modelo de regressão parecem confirmar tal inferência, visto o pequeno valor do  $R^2$  encontrado, igual a 0,01. Isso indica que apenas 1% da variabilidade das respostas emitidas em direção ao fator de mudança transacional parece depender da forma como os respondentes julgaram os 15 itens sobre as bases de poder do supervisor (Tabela 12).

Tabela 12 - Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transacional.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	0,11	0,01	-0,01	1,32

Fonte: Pesquisadora.

Ao se destrinchar o modelo genérico de regressão a partir da contribuição de cada um dos seus preditores, percebe-se claramente que nenhuma das bases de poder do supervisor – como sugerido a partir da observação dos coeficientes de correlação – explica suficientemente a variação das respostas à escala de mudança transacional. Todos os valores-*t* identificados estão associados a níveis de significância estatística superiores ao limite mínimo de 0,05 ( $0,33 < p < 0,82$ ), conforme demonstra a Tabela 13.

Tabela 13 - Regressão entre Bases de Poder e Mudança Transacional - detalhado.

Modelo	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Médio	Beta		
1 (Constant)	4,67	0,45		10,31	0,00
Perícia	-0,01	0,06	-0,02	-0,21	0,82
Legítimo	-0,04	0,05	-0,07	-0,73	0,46
Recompensa	0,06	0,06	0,10	0,96	0,33
Coerção	-0,03	0,03	-0,06	-0,76	0,44

Fonte: Pesquisadora.

Apesar de não terem sido encontradas relações de dependência entre as variáveis de mudança organizacional e de poder utilizado pelos supervisores – com exceção para a pequena contribuição da base de poder de coerção na explicação, inversa, da variação das respostas à escala de mudança transformacional -, os resultados ora retratados atestam, enfim, o cumprimento dos objetivos delineados neste estudo. Alguns pontos de reflexão merecem atenção nesse sentido, e assim são expostos a seguir.

O primeiro deles diz respeito à mencionada dispersão de opiniões dos participantes desta pesquisa em relação aos dois instrumentos de pesquisa utilizados. No caso da mudança organizacional, constatou-se que os participantes

não foram capazes de discriminar se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal constitui alteração radical ou incremental em relação à forma como as ações de capacitação e desenvolvimento antes eram operadas no âmbito das organizações a que se afiliam. As médias atribuídas a cada escala deste questionário não se diferenciaram estatisticamente e, além disso, revelaram a pequena força que a PNPD atingiu como mudança organizacional.

Isso pode revelar que a mudança, apesar de intencionalmente propor uma ruptura com o paradigma burocrático vigente nas políticas de recursos humanos, não foram operacionalmente idealizada a fim de alterar também a gestão das ações de capacitação e desenvolvimento; pelo menos não segundo as percepções aqui reunidas.

Como Burke e Litwin (1992) asseveram, a concretização de mudanças não é tarefa simples em razão da grande quantidade de aspectos que a afetam, a exemplo dos componentes que integram o modelo proposto pelos autores: fatores transformacionais - ambiente externo, missão e estratégia, liderança, cultura; fatores transacionais - estrutura, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação, necessidades e valores individuais.

O Decreto que institui a Política pode ser considerado uma alteração no ambiente externo, visto ter representado, pelo menos no plano documental-legal, uma mudança em relação ao paradigma até então vigente nos assuntos de capacitação e desenvolvimento. Como mencionado, se antes os diplomas legais concentravam atenção no controle orçamentário das ações de capacitação, agora a política intenciona resultados organizacionais a partir do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Trata-se da perspectiva de alinhamento estratégico, ou vertical, que vigora nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas. Para Wright e McMahan (1992), essa integração trata do alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e estratégia organizacionais.

Apesar do fato constatado, a Política não foi capaz, pelo menos do ponto de vista das percepções dos participantes reunidos, de ser reconhecida como uma mudança de alta magnitude. Isso pode indicar que aqueles componentes integrantes do modelo de mudança citados não foram planejados ou operacionalizados na prática, nem pelo órgão central representado pelo Ministério do Planejamento, nem pelos responsáveis por sua implementação.

De fato, o modelo de gestão por competências pode ser considerado como integrante da perspectiva contingencialista de gestão à medida que focaliza a dinâmica das competências da organização – entre aquelas de natureza organizacional, grupal e individual – como meio de sobrevivência e competitividade organizacional. E isso pode explicar, hipoteticamente, o fato de a proposição da PNDP não ter abarcado todos os elementos necessários à concretização da mudança intencionalmente nela consubstanciada. Essa tarefa, deduz-se aqui, caberia então aos órgãos responsáveis pela implementação da política. Não foram utilizados outros métodos de pesquisa neste estudo além do levantamento de opiniões aqui concretizado na aplicação dos questionários de mudança e de poder dos supervisores, mas é provável que a política idealizada pelo MPOG não tenha exercido efeito nos demais componentes do modelo de mudança de Burke e Litwin (1992).

Até que ponto as estratégias das organizações públicas implicadas foram alteradas a fim de contemplarem previsões de investimentos em ações de capacitação e desenvolvimento? Será que os gestores de recursos humanos defendem as necessidades de qualificação dos funcionários das organizações públicas implicadas nos círculos estratégicos de decisão, ou apenas operam em função das decisões assumidas por um núcleo do qual não têm acesso? Algo além da questão orçamentária é objeto de discussão quando se trata de estratégias de capacitação e desenvolvimento?

Como nota a literatura de gestão de pessoas contemporânea, especialmente no caso dos modelos propostos pela Escola de Michigan e de Harvard (PAAUWE; BOON, 2009), a noção de estratégia aplicada à área de recursos humanos assume configuração racional à medida que utiliza o desempenho organizacional previsto como âncora para a determinação dos desempenhos individuais. Para os autores, trata-se de uma perspectiva topo-descida de planejamentos sucessivos que culminam na determinação de políticas e práticas de recursos humanos alinhadas às metas organizacionais; e nesse sentido, os gestores de recursos humanos deveriam intervir, direta ou indiretamente, na própria conformação das estratégias organizacionais. Segundo observações empíricas de Legge (1995), a inserção dos profissionais da gestão de pessoas nas arenas de decisão formalmente constituídas frequentemente resulta na restrição do papel da unidade à mera prestação de informações sobre os recursos humanos à disposição nas organizações. Seria este

o caso dos atores das unidades de recursos humanos de órgãos da administração pública?

Outro questionamento refere-se ao apoio da liderança, da própria cultura e das estruturas das organizações investigadas – seriam esses aspectos favoráveis à implantação de uma gestão de pessoas por competências ou esses estariam a impedir a adoção de tal perspectiva? Para Ingraham e Rubaii-Barrett (2007), certas características culturais do setor público parecem interferir na implantação de modelos estratégicos: i. culturalmente, as unidades de gestão de pessoas constituem, nas organizações públicas, um setor funcional responsável pela administração de servidores públicos, considerados um custo a ser gerido, sobretudo em função da necessidade de ajuste fiscal imperante nas últimas décadas; ii. boa parte da estrutura de Governo é burocrática, visando a proteção dos servidores de interferências políticas e da manutenção de práticas homogêneas de pessoal; iii. as organizações públicas possuem capacidade limitada de fornecer incentivos e motivar os servidores públicos, em razão do forte controle fiscal do Estado, de forma que impedem a necessária articulação entre sistemas de avaliação e de remuneração para fomento de culturas de desempenho; iv. limites à flexibilização do trabalho favorecem a adstrição ao cargo em prejuízo de formas colaborativas de trabalho; e v. por fim, o perfil de liderança exigido para uma atuação estratégica raramente esteve nas mãos das unidades de gestão de pessoas na Administração Pública.

Associada a estas questões, indaga-se, também, se as práticas gerenciais, o clima de trabalho, os sistemas, políticas e procedimentos, as tarefas e habilidades requeridas, a motivação e as necessidades e valores individuais seriam convergentes com a adoção de modelos mais estratégicos de administração de recursos humanos.

Além dessas questões, outro ponto de reflexão chama atenção – o aparato metodológico selecionado para a realização desta pesquisa, especialmente o modelo de investigação concebido para este estudo, que previa relações entre a utilização de bases de poder e a percepção da PNDP como mudança de ordem transformacional ou transacional. Originalmente, havia sido hipotetizado que os gerentes de recursos humanos seriam capazes de influenciar os funcionários das organizações alvo no sentido de que aceitassem, ou pelo menos percebessem, as

mudanças propostas na função de capacitação e desenvolvimento das organizações regidas pelo Decreto 5.707/2006.

Em seguida, foi especulado que a influência dos gestores de recursos humanos seria mínima junto aos funcionários dessas organizações, justamente pela constatação, na literatura especializada no setor público, de que a área ainda opera sobremaneira por meio de normatizações que intentam controlar os processos e procedimentos de recursos humanos. Segundo Ulrich (2000), os profissionais de recursos humanos, ao se envolverem nas necessidades cotidianas dos empregados e como profissionais e ativos defensores destes - que compreendem suas necessidades e garantem que elas sejam atendidas -, desempenham um importante papel que possibilita o gerenciamento de mudanças e transformações culturais, bem como de crenças e atitudes. No entanto, há evidências de que nem sempre é este o papel desempenhado por tais gestores (OCDE, 2010).

Foi então que se optou pela substituição dos gestores de recursos humanos pelos gestores de linha, que operam decisões também no âmbito das funções de gestão de pessoas, decidindo ou não, no caso da capacitação e do desenvolvimento de seus colaboradores, pela adoção das práticas normatizadas pelas unidades especializadas na temática. Cunhou-se, assim, a expressão gestores de linha de recursos humanos, a fim de que a influência desses fosse investigada e, posteriormente, associada às percepções da Política como mudança deste ou daquele tipo. Mesmo assim, os resultados evidenciaram uma influência muito pequena de uma base específica de poder - poder de coerção - nessas percepções de mudança, indicando que a PNDP tende a ser percebida como mudança transformacional de baixa magnitude à medida que esses gestores não fazem uso da coerção.

Diante dessa constatação, questiona-se até que ponto que as variáveis antecedentes aqui consideradas – bases de poder – são de fato apropriadas para uma maior compreensão da mudança intentada pela nova política de capacitação das organizações públicas do poder executivo federal. Idealmente, seu uso faz sentido à medida que o modelo de Burke e Litwin (1992) é composto por alguns componentes que bem poderiam sofrer influência desse agrupamento profissional, teoricamente responsável pela articulação dos objetivos estratégicos com a execução individual ou coletiva de processos e procedimentos de trabalho.

Empiricamente, entretanto, o comportamento médio das respostas aos itens de cada fator do instrumento de mudança não parece ter sofrido variações consideráveis.

Essa constatação, enfim, leva à seguinte indagação – será que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, ainda que formalmente constituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de fato é do conhecimento dos gestores e funcionários das organizações sujeitas ao Decreto que a instituiu? Ou será que essa nova política encontra-se encapsulada apenas nas unidades de recursos humanos? Sem o apoio dos gestores de linha de recursos humanos corre-se o risco de que esta proposta de mudança não passe disso, uma proposta; importante mencionar que essas discussões figuram como meras especulações sobre os resultados ora obtidos nesta pesquisa, a fim de que novas agendas de pesquisas possam ser formadas – ultrapassam, portanto, em muito o escopo analítico desta proposta de pesquisa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que os objetivos desta pesquisa, apesar dos resultados observados, tenham sido satisfeitos, visto que se obteve êxito: na adaptação semântica do instrumento de Mudança Organizacional desenvolvido por Domingos (2009); na caracterização das bases de poder utilizadas por gestores de linha de recursos humanos e dos tipos de mudança percebida pelos funcionários; e na descrição e interpretação das relações entre as bases de poder utilizadas pelos gestores de linha de recursos humanos e as percepções de funcionários de organizações públicas quanto ao tipo de mudança proposto pela PNDP.

A partir dessas realizações, é possível concluir que os gestores de linha de recursos humanos não exercem influência considerável na forma como os funcionários das organizações aqui acessadas percebem a nova política de capacitação e desenvolvimento lançada em 2006 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. E assim, institucionalmente recomenda-se que tal órgão centralizador proponha uma série de ações com vistas à inserção deste público – os gestores de linha – nos processos de formulação e de implantação de novas diretrizes estratégicas de gestão organizacional. A literatura clássica de gestão estratégica de pessoas, como mencionado, é marcada pela cisão entre as etapas de planejamento – de competência decisória da cúpula organizacional – e de implantação – responsabilidade dos gerentes de linha – de políticas, práticas etc.. Talvez a integração desses núcleos estratégicos e operacionais possa reverberar em melhores resultados associados à PNDP.

Academicamente, mesmo diante de resultados que atestam a uma possível inadequação do modelo de investigação concebido para o estudo – principal limitação da pesquisa realizada - os resultados apontam para a necessidade de se diversificar, talvez, os métodos, os procedimentos e as técnicas de pesquisa neste cenário. Pode ser de grande valia a combinação de pesquisas documentais, levantamentos de opiniões e estudos de caso nesse sentido, visto que aqueles elementos do modelo de mudança proposto por Burke e Litwin (1992) talvez possam ser melhor capturados se investigados de modo plural, a partir de dados duros, como por exemplo manuais de procedimentos e rotinas de capacitação e desenvolvimento e planos anuais de capacitação (instrumento previsto pela PNDP). Os estudos de caso talvez sirvam ao estudo mais metuculoso do modelo de gestão

por competências, que, como mencionado, fundamenta-se em uma noção teórica contingencialista de gestão à medida que cada organização detém um leque específico de caracterizações que as distinguem das demais.

Com isto, afirma-se que o tema precisa ser mais bem estudado, e não que deve ser abandonado em razão dos resultados ora obtidos. Nem sempre pesquisas resultam na corroboração das pré-concepções de seus idealizadores; e mesmo assim, e talvez justamente em função desses tipos de constatações, é que os campos de pesquisa continuam avançando na compreensão dos temas a que se propõem investigar. Este é o caso da área de gestão de pessoas aplicada ao setor público, longe de ser alvo das pesquisas frequentemente realizadas no cenário nacional.

Em uma revisão da literatura da área, em vias de veiculação científica, conduzida pelo Grupo de Estudo e Pesquisa sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública, liderado por docentes da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade de Brasília da qual a presente acadêmica faz parte, sobressaiu-se a constatação de que a produção sobre gestão de pessoas direcionada para a administração pública é irrisória – ao todo, 202 artigos, veiculados entre 2000 e 2010, foram localizados em 121 periódicos, da área de administração, ciências contábeis e turismo, classificados pelo sistema WebQualis entre as categorias A1 e B4; na maioria dos casos, este cenário representa muito mais um espaço de efetivação de pesquisas do que de reflexão científica. A presente pesquisa talvez tenha contribuído minimamente com este campo.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, p. 13-25, out./dez., 2001.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, Santa Catarina, v. 12, n. 26, pp 221-243, 2010.

ÁVILA, M. Gestão de pessoas por competências: uma experiência inovadora no setor público. **Monografia** (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Getúlio Vargas. 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. & ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, A. T. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n. 6, p. 61-81, nov/dez. 2001.

BRASIL. **Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 91.309/85, de 4 de junho de 1985**. Dispõe sobre a Reforma da Administração Pública Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 05/06/1985, Página 8074 (Publicação Original). Disponível em:

<<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-91309-4-junho-1985-442134-norma-pe.html>>. Acesso em: 05 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 2.029, de 11 de outubro de 1996**. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm)>. Acesso em: 05 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 2.794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm)>. Acesso em: 05 out. 2012.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à contribuição do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial, Brasília, 2001. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. "Do ISEB e da CEPAL à teoria da dependência". In: TOLEDO, Caio Navarro (org.). **50 Anos do ISEB (2005)**. São Paulo, Editora da UNESP. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 27. jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Revista ANPEC, no 1, agosto 1997. In Vera Petrucci e Leticia Schwarz, orgs. **Administração Pública Gerencial: A Reforma de 1995**. Brasília: Editora da UNB e ENAP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRITO, M.; CAPPELLE, M. **Poder Disciplinar e Gestão de Pessoas**: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. o&s - v.10 - n.26 - Janeiro/Abril - 2003; p. 19-37.

BRITO, M.; CAPPELLE, M.; BRITO, V.; SILVA, P. A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: um Estudo das Relações de Poder em uma Organização Cooperativa. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 9, p. 141-154, Jan./Abril 2008.

BURKE, W., & LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, 18(1), 523-545. 1992.

CARVALHO FILHO, E. D.P. Evolução do emprego público no Brasil nos anos 90. **Tese de doutorado**. Campinas: Instituto de Economia/Unicamp, 2002.

CECILIO, Luiz Carlo de Oliveira; MOREIRA, Maria Elisa. Disputa de interesses, mecanismo de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, pp 587-608, 2002.

CHALITA, G. B. I. **O poder**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHEN, Serena; LEE-CHAI, Annette Y.; BARGH, John A. Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 80(2), Feb 2001, 173-187.

CHRISTENSEN, Tom; LAGREID, Per; WISE, Lois. **Transforming administrative policy. Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 153-178, 2002.

DAHL, Robert A., The Concept of Power. **Behavioral Science**, 2:3 (1957:July) p.201.

DOMINGOS, Sérgio Gabriel. Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças. 2009. 112 f., il. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

FARMER, Steven M.; AGUINIS, Herman. Accounting for Subordinate Perceptions of Supervisor Power: An Identity-Dependence Model. **Journal of Applied Psychology**, Vol 90(6), Nov 2005, 1069-1083.

FLOWLER JR.; FLOYD J. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. 232 p.

FONSECA, D. R. ; MENESES, P. P. M. Elementos de Institucionalização da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. In: III EnGPR 2011. João Pessoa. **Anais do III EnGPR 2011**, 2011.

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. The role of conversations in producing change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FOUCAULT, M.. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. & RABINOW, P. Michel Foucault. **Uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FRENCH, J. R. P., & RAVEN, B. H. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (ed.) **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, 150-167.

GARCIA, Fernando Coutinho. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v.1 n. 1 p. 29-45, 2004

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARAES, A. T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, Vanessa Da Fonseca. Bases de Poder do Supervisor, Conflito Intragrupais e Comprometimento Organizacional e com a Equipe: Um Estudo

Exploratório. 2007. 143 f. **Dissertação** (Mestre) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

HISTORICO da Administração Pública Brasileira. Ministério do Planejamento. 2012. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/institucional/historico.html>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2012.

HOOD, C. **The 'New Public Management' in the 1980s**: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society* 20, pp 93-109. 1995.

INGRAHAM, P. W.; RUBALI-BARRETT, N. **Human Resource Management as a Core Dimension of Public Administration**. Foundations of Public Administration Series. Public Administration Review Website, 2007.

JUND, S. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 885 p.

KETTL, Donald F. **The global public management revolution**. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KRAUSZ, R. **O poder nas organizações**. São Paulo: EPU, 1991.

LEGGE, Karen, **Human Resource Management – Rhetorics and Realities**, London: MacMillan, 1995.

LIMA JUNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público – RSP**, ano 49, nº 2, Abr-Jun 1998.

LIMA, S. M. V., & BRESSAN, C. L. (2003). Mudança organizacional: Uma introdução. Em S. M. V. Lima, (Ed.) **Mudança Organizacional**. Teoria e Gestão (pp. 17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.

LINDENMEYER, L. P. **Educação Continuada**: o desafio de investir no desenvolvimento dos profissionais que trabalham com informação e comunicação na área da saúde. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2007

MACHADO, R. Foucault. **A ciência e o saber**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 2. ed. tradução: Roberto Grassi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS). **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2007, vol.7, n.2, pp. 54-77. ISSN 1984-6657.

MARX, K. (1966). **The poverty of philosophy**. 4 ed. Moscow: Progress.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAURO, Túlio Gomes da Silva. Mudança organizacional radical e institucionalismo: teste empírico de modelo para transformação organizacional. 2008. 144 f., il. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood, Cliffs, New York, Princite Hall, 1983.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. A teoria e a prática de inovar. São Paulo:Qualitymark, 2001.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B. & WALTON, A.E. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series. 1994.

NEIVA, E. R. Percepção de Mudança Individual e Organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. **Tese de Doutorado**, Universidade de Brasília, Brasília. 2004.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version). OECD Publishing. 2010. Disponível em <[www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)> Acesso em: 24 nov. 2011.

OVERBECK, Jennifer R.; PARK, Bernadette. When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 81(4), Oct 2001, 549-565.

PAAUWE, J.; BOON, C. Strategic HRM: A critical review. In: COLLINGS, D. G. Wood, G. (Eds.). **Human resource management: A critical approach**. New York: Routledge, p. 38-54, 2009.

PACHECO. R. S. Administração Pública Gerencia I: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros. In: CEPAM. **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Ed. Especial, São Paulo, 1999.

PAGÈS, Max et al. As práticas de poder na gestão de Recursos Humanos. In: **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p.97-141.

PAZ, M.; MARTINS, M.; NEIVA, E. O Poder nas Organizações In:ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE,Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittecourt

Bastos.(org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

PAZ, M.; MENDES, A.; GABRIEL, I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Vol. 1, n.1, 2001.

PECI, A., VIEIRA, M. M. e CLEGG, S. A construção do real e práticas discursivas: O poder nos processos de institucionaliz(ação). **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro. v. 10, n.3, pp. 51-71, jul./set. 2006.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. New York, HarperBusiness. 1981.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

QUINTANA, Ronaldo Costa. O Processo de Formação e Desenvolvimento de competências organizacionais em uma Instituição do Setor Público. 2009. 177 f. **Dissertação** (Mestre) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

RIBEIRO, L. M. **competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. In: Enanpad, 23º, 1999.

RONDEAU, Alain. **Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail**. **Gestion**, v. 24, n. 3, 1999.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO Mozar José de. **Ensaio sobre a violência simbólica nas organizações**. o&s - Salvador, v.16 - n.51, p. 629-646 - Outubro/Dezembro – 2009.

SANTOS, Fº., N. G. S. **O poder nas organizações: vertentes de análise**. **Ciente Fico**, 2(1). 2002. Disponível em: <http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/O%20poder%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20-%20vertentes%20de%20an%C3%A1lise.pdf>. Acesso em: 04/12/2011.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP 2010.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. In: RSP – **Revista de Administração Pública**, mar./abr. v. 43. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.



SHADISH, W. R.; COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Experimental and quasi-experimental design for generalized causal inference**. Boston: Houghton Mifflin Company. 2002.

SILVA, Carliene Freitas da. O poder nas organizações: Um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores. 2007. 264 f. **Dissertação** (Mestre) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SILVA, J. R. Gomes da. Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. **Tese** (Doutorado em Administração) - Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro. 2001.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)>. Acesso em: 20/10/2011.

TABACHNICK, B.G; FIDELL, L.S. **Using Multivariate Statistics**. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon. 2007.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Capital Humano: a vantagem competitiva**. Fortaleza, Edições UFC, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da FEAD - Minas**. Vol. 1, No 1. 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. Brasília, UnB, 1991.

WOOD JR., T (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2000.

WRIGHT, P. M. & McMAHAN, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of management**, Vol.18, n.2, p. 295-320, 1992.

## APÊNDICE A – Instrumento de poder.

Prezado participante,

Este trabalho trata-se de parte integrante de um projeto de mestrado em administração especializado na gestão de recursos humanos na administração pública federal, de autoria da acadêmica Keicy Cavalcante e supervisão do Professor Doutor Pedro Meneses, ambos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. A pesquisa é desenvolvida no âmbito do grupo de pesquisa GePAP (Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública) e com ela busca-se entender de que maneira, por meio de quais mecanismos e com que intensidade a PNDP (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal) vem sendo implementada e percebida pelos gestores e funcionários das organizações envolvidas. São apenas três páginas com dois questionários contendo questões simples, rápidas e objetivas. Destarte, esperamos contar com a sua participação, que será de extrema valia para consecução deste intento e desde já agradecemos sua colaboração.

### PERFIL DO RESPONDENTE

#### Sexo

- Feminino  
 Masculino

#### Faixa etária

- 20 a 29  
 30 a 39  
 40 a 49  
 50 a 59  
 Acima de 60

#### Escolaridade

- 2º grau completo  
 3º grau incompleto  
 3º grau completo  
 pós-graduação

**Organização em que trabalha**

---

**Cargo que ocupa**

---

**Tempo de serviço na organização**

---

**Quantidade de treinamentos de que participou no último ano**

---

O questionário seguinte é uma escala do tipo Likert, que varia de 1 a 10, composta por frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores/chefes podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto você concorda que ele poderia fazer isso com você. Em seguida, marque no espaço indicado o número da escala adiante que mais representa sua opinião sobre cada frase, conforme demonstrado em seguida.

**ESCALA DE PERCEPÇÃO DE BASES DE PODER**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meu supervisor/chefe não pode fazer isso comigo									Meu supervisor/chefe pode fazer isso comigo

**Meu Supervisor/Chefe pode...**

1. Aumentar minha sensação de reconhecimento e valorização nesta organização	
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir	
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre o meu trabalho	
4. Tornar meu trabalho difícil para mim	
5. Fazer-me perceber que eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho	
6. Influenciar a organização a fim de que eu seja mais bem reconhecido e valorizado no trabalho	
7. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes	
8. Conseguir benefícios especiais para mim	
9. Influenciar a organização para me dar uma função gratificada	
10. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho	
11. Tornar as coisas desagradáveis para mim	
12. Tornar meu trabalho desagradável	
13. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir	
14. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar	
15. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho	

## APÊNDICE B – Instrumento de mudança

Este último questionário visa identificar sua percepção sobre mudanças organizacionais que possam ter ocorrido recentemente em sua organização em função da implantação, por meio do decreto 5.707/2006, de autoria do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. É importante notar que tal política, recentemente normatizada em diversos órgãos do poder executivo, estimula a convergência entre os objetivos organizacionais e aqueles constantes das ações de capacitação e desenvolvimento coordenadas pelas respectivas coordenações de gestão de pessoas.

Repare adiante que sua tarefa consiste em avaliar 30 itens cujos conteúdos indicam atributos relacionados a uma possível mudança em sua organização. Para tanto avalie o quanto você acredita que a implantação da Política referida constitui uma mudança organizacional, utilizando, para isto, uma escala do tipo Likert, conforme demonstrado em seguida.

### ESCALA DE PERCEPÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL ATRIBUÍDA À PNDP

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não foi isso que percebi com a implantação da PNDP									Foi isso que percebi com a implantação da PNDP

Itens	Percepção de Mudança Organizacional
1. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento que ocorreram afetaram toda a organização	
2. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram apenas algumas áreas	
3. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente os procedimentos burocráticos	
4. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram somente a forma de se trabalhar	
5. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento eram necessárias para a sobrevivência da organização	
6. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram acontecendo gradualmente	
7. “Vira e mexe” ocorrem pequenos ajustes no funcionamento das políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	

8. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram superficiais	
9. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram de forma repentina	
10. Ocorreram apenas alterações na estrutura da organização em função da nova política de capacitação e desenvolvimento	
11. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram apenas de “fachada”	
12. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento ocorreram porque era preciso mudar	
13. As alterações ocorreram, mas as práticas de capacitação e desenvolvimento voltaram a ser como eram antes	
14. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento afetaram a organização de cima para baixo	
15. Hoje as pessoas dizem que a prática de capacitação e desenvolvimento é outra	
16. Agora as atitudes em relação às práticas de capacitação e desenvolvimento são completamente diferentes do que eram	
17. Efetuar a mudança nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento era intenção da organização	
18. Houve uma mudança radical em como as coisas práticas de capacitação e desenvolvimento eram feitas na organização	
19. Com a mudança, as pessoas mudaram seus comportamentos em relação aos processos de capacitação e desenvolvimento	
20. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento aconteceram ao mesmo tempo em todas as unidades organizacionais	
21. As orientações tradicionais da organização em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram abandonadas	
22. Hoje a cultura da organização em relação ao processo de capacitação e desenvolvimento é outra	
23. Nessa organização as mudanças estão sempre acontecendo	
24. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento foram muito abrangentes	
25. Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, a organização tomou outro direcionamento	
26. Ocorreram mudanças no nível gerencial em relação às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	
27. Houve implantação de novas tecnologias associadas às políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	
28. Com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento, houve melhora no atendimento ao cliente interno dos treinamentos coordenador pela organização	
29. O desempenho no trabalho melhorou muito com as mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento	
30. As mudanças nas políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento alteraram a visão da organização	