



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

**HELOISA GOMES CARDOSO**

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** uma investigação em uma  
instituição de ensino superior

**BELÉM (PA)**

**2016**

HELOISA GOMES CARDOSO

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** uma investigação em uma  
instituição de ensino superior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará (NAEA/UFPA), como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos André Côrrea de Mattos.

**Linha de pesquisa:** Gestão de Organizações Públicas.

**BELÉM (PA)**

**2016**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) –  
Biblioteca IEMCI/ UFPA, Belém-PA**

---

Cardoso, Heloisa Gomes. 1975 -

Resistência à mudança organizacional: uma investigação em uma instituição federal de ensino superior / Heloisa Gomes Cardoso; orientador, Prof. Dr. Carlos André Correa de Mattos. — 2015.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belém, 2015.

1. Desenvolvimento Organizacional. 2. Comportamento Organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Universidade Federal do Pará. 5. Servidores Públicos. I. Mattos, Carlos André Côrrea, orient. II. Título.

---

CDD: 21. ed. 658.406

**HELOISA GOMES CARDOSO**

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: uma investigação em uma  
instituição de ensino superior**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará – NAEA/UFPA, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Linha de pesquisa:** Gestão de Organizações Públicas.

Aprovação em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dr. Carlos André Côrrea de Mattos / UFRA**  
Orientador

---

**Prof. Dr. Thiago Dias Costa / UFPA**  
Examinador Interno

---

**Profª. Dra. Ruth Helena Cristo Almeida / UFRA**  
Examinadora Externa

*Para Eduardo Marcello, vida minha, com amor indelével.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor Jesus Cristo, Meu Amado, por sua graça e por mais uma bênção recebida;

Aos meus amados pais, Raymunda Gomes Cardoso e Milton da Silva Cardoso, pelo investimento na minha educação e amor sem limites;

Ao meu filho, Eduardo Marcello, meu grande amor, pela força e encorajamento;

Aos meus irmãos, Roberto, Cláudia, Celso e queridos sobrinhos pela alegria de viver. Em especial, a minha cunhada Berenice, pela revisão ortográfica do texto;

Aos meus amigos, Terezinha Martins, Elisangela Costa, Vanessa Nogueira, Walquíria Almeida, Otávio Mendes, Floriana Aguiar, Elivaldo de Souza Cristo, Maria do Socorro Andrade e Anderson Santos pelo apoio incondicional;

A todo corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento pelos preciosos ensinamentos. Em especial, ao meu querido amigo e orientador, Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, a quem destino grande admiração pelo profissionalismo, competência e altruísmo. Ao estimado Prof. Dr. Joseph Vidal, mentor do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, agradeço a oportunidade de estudo e qualificação profissional;

Aos colegas das turmas de 2012 e 2014 do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento pela acolhida, convivência, troca de ideias e experiências na busca pela consolidação de novos conhecimentos e, principalmente, pelo exemplo de perseverança;

A minha Chefa Imediata, Profa. Dra. Isabel Lucena, Diretora do IEMCI/UFPA pelo apoio e autorização para concluir o curso. Aos demais colegas de trabalho do IEMCI/UFPA, em especial, aos meus bolsistas Michelle, Laurimar, Denis, Eduardo, Raquel, Caio e Liniker.

Aos servidores públicos da UFPA que colaboraram diretamente para realização desta pesquisa. Muito obrigada!

“Nenhum grande aperfeiçoamento será possível, em toda a humanidade, até que opere uma grande mudança na constituição fundamental do modo de pensar dos homens”.

John Stuart Mill.

## RESUMO

A resistência à mudança no âmbito organizacional é o resultado de um processo do comportamento humano no qual um ou mais indivíduos procuram defender-se dos possíveis efeitos negativos de mudanças no ambiente de trabalho. Esse processo estrutura-se a partir de um amplo conjunto de fatores, que tem sido objeto de diversos estudos organizacionais. A partir dessa perspectiva, o objetivo geral desta dissertação foi analisar as características da resistência à mudança organizacional entre os servidores públicos lotados na Universidade Federal do Pará. Dentre os objetivos específicos estão, identificar a reação dos servidores frente a processos de mudança e identificar os principais fatores de resistência dos servidores da UFPA relacionados à mudança. A revisão da literatura fundamenta-se no comportamento organizacional, mais especificamente nos aspectos que envolvem a mudança organizacional e gestão pública. A pesquisa é classificada como descritiva e exploratória, com *ex post facto*, realizada na forma de pesquisa de campo entre os meses de dezembro/2015 a janeiro/2016 e utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário estruturado, desenvolvido por Bortolotti (2010), para avaliar a resistência entre os servidores da UFPA, propondo um indicativo de medida de resistência com apoio na Teoria da Resposta ao Item (TRI), a fim de verificar características dos respondentes, diagnosticar a resistência à mudança na UFPA e, principalmente, levantar as causas, as variáveis relacionadas com este comportamento, fornecendo subsídios relevantes e necessários para serem utilizadas no planejamento estratégico da mudança. O tratamento de dados foi quantitativo, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada, em especial Análise Fatorial Exploratória (AFE), a partir do levantamento das informações gerais necessárias para compreensão da resistência à mudança na UFPA. Os resultados indicam que a reação dos servidores demonstra significativa facilidade em perceber os benefícios da mudança na UFPA, fato que favorece as ações de gestão, pela aptidão, segurança, capacidade e grande habilidade dos servidores para lidar com a mudança. Além disso, mesmo diante da necessidade de manter o *status quo*, aspecto desencadeador de resistência, as repostas apontam que os servidores públicos da UFPA não temem correr riscos, não receiam em contribuir com as mudanças no trabalho, não tendem a perder interesse pelo trabalho, nem agem com indiferença ou surpresa diante da mudança e não se queixam da gerência em situações de insucesso ou resultados ruins da mudança. Apenas uma pequena parcela da amostra demonstra resistência passiva. A maioria dos servidores entrevistados demonstra abertura à experiência de mudança, aceitação e cooperação voluntária.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Mudança organizacional. Resistência.



## ABSTRACT

The resistance to change at the organizational level is the result of a process of human behavior in which one or more individuals seek to defend themselves from possible negative effects of changes in the workplace. This process is structured from a broad set of factors, which have been the subject of several organizational studies. From this perspective, the overall objective of this thesis was to analyze the resistance characteristics among public servants crowded at the Federal University of Pará. Among the specific objectives are to identify the reaction of the front server to change processes and identify key resistance factors UFPA of servers related to the change. The literature review is based on organizational behavior, specifically on issues involving organizational change and public management. The research is classified as descriptive and exploratory, with *ex post facto* held in the form of field research between the months of December / 2015 to January / 2016 and used as a data collection instrument of the structured questionnaire, developed by Bortolotti (2010) to assess the resistance between UFPA servers, offering an indication of support with resistance measurement in item response theory (IRT), to verify characteristics of respondents, diagnose resistance to change in the UFPA and mainly raise the causes, the variables related to this behavior by providing relevant and necessary subsidies to be used in the strategic planning of change. The treatment data was quantitative, using techniques of descriptive and multivariate statistics, especially exploratory factor analysis (EFA), from the survey of general information necessary for understanding the resistance to change in the UFPA. The results indicate that the reaction of servers demonstrates significant ease to realize the benefits of the change in UFPA, a fact that favors the management actions, for fitness, safety, capacity and great ability of servers to handle the change. Moreover, even before the need to maintain the *status quo*, trigger point of resistance, the responses indicate that public servants UFPA not afraid to take risks, they are not afraid to contribute to the changes at work, do not tend to lose interest in work, not act with indifference or surprise at the change and do not complain management in failure situations or bad results of change. Only a small portion of the sample shows passive resistance. Most respondents servers demonstrates openness to change experience, acceptance and voluntary cooperation.

Keywords: Organizational behavior. Organizational change. Resistance.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Definições teóricas sobre mudança organizacional .....	21
Quadro 2 –	Conjunto de perspectivas e objetivos da mudança .....	22
Quadro 3 -	Etapas para transformar uma organização .....	25
Quadro 4 –	Dimensões da mudança em suas respectivas áreas .....	27
Quadro 5 –	Tipos de mudança organizacional .....	28
Quadro 6 –	Definições teóricas sobre resistência à mudança organizacional .....	40
Quadro 7 –	Definições de resistência .....	41
Quadro 8 –	Fontes de resistência à mudança .....	43
Quadro 9 –	Tipos de resistência à mudança .....	45
Quadro 10 –	Formas de resistência à mudança .....	45
Quadro 11 –	Barreiras à mudança e principais causas .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Gênero .....	61
Tabela 2 –	Estado Civil .....	62
Tabela 3 –	Filhos .....	62
Tabela 4 –	Idade .....	63
Tabela 5 –	Escolaridade .....	64
Tabela 6 –	Cargo .....	64
Tabela 7 –	Chefia .....	65
Tabela 8 –	Situação funcional .....	65
Tabela 9 –	Tempo de trabalho na universidade .....	66
Tabela 10 –	Experiência anterior .....	66
Tabela 11 –	Organização que teve experiência anterior .....	67
Tabela 12 –	Fatores, variáveis, cargas fatoriais, comunalidade e Alphas de Cronbach .....	69
Tabela 13 –	Resistência à mudança .....	72
Tabela 14 –	Acomodação .....	74
Tabela 15 –	Medo da mudança .....	75
Tabela 16 –	Proatividade perante a mudança .....	76
Tabela 17 –	Descrença quanto a mudança .....	77

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Abordagem para mudança organizacional .....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Definições e perspectivas .....	21
2.1.2	O processo de mudança e suas etapas .....	24
2.1.3	Tipos de mudança organizacional .....	26
<b>2.2</b>	<b>Pressões para mudança na administração pública .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Administrando a mudança: uma questão de cultura .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4</b>	<b>Resistência à mudança organizacional .....</b>	<b>39</b>
2.4.1	Fontes de resistência .....	43
2.4.2	Tipos e formas de resistência .....	44
2.4.3	Causas de resistência .....	47
2.4.4	Aspectos positivos da resistência .....	50
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3</b>	<b>Caracterização da UFPA .....</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2</b>	<b>Avaliação das dimensões .....</b>	<b>68</b>
4.2.1	Resistência à mudança .....	71
4.2.2	Acomodação .....	72
4.2.3	Medo da mudança .....	74
4.2.4	Proatividade perante a mudança .....	75
4.2.5	Descrença na mudança .....	76
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna experimenta processos de mudança rápidos e sofisticados, tanto social, como tecnologicamente. A elevada taxa de obsolescência organizacional impõe riscos e promove inseguranças tanto nas organizações em si, quanto em seus trabalhadores. As novas e constantes mudanças nas configurações mundiais constroem múltiplas realidades e desafios. Notadamente, em um mundo aberto a inovações, gerenciar a produção de bens e serviços em mercados imprevisíveis e incontroláveis em cenários de permanente mudança representa um dos maiores desafios para as organizações modernas e engana-se quem pensa que esse cenário fica restrito às organizações privadas. Nota-se que essa realidade é cada vez mais presente entre organizações públicas (MATTOS et al., 2015).

Nesta perspectiva, percebe-se que ciclos de crises sistêmicas estão desencadeando conflitos e instabilidades econômicas, sociais, geopolíticas, ecológicas e civilizacionais decorrentes do rápido avanço das telecomunicações e da informática, que expõe contradições e assimetrias entre modos de vida e formas de desenvolvimento e forçam as organizações a realizar mudanças de estratégias para satisfazer seus *stakeholders* (UFPA, 2011).

De certo, a implementação de mudanças organizacionais impõe a utilização de novas tecnologias, métodos de produção, práticas gerenciais, exigindo a capacidade organizacional para adaptar-se às novas estruturas e desenvolver novas capacidades continuamente para dar resposta e enfrentar a resistência à mudança que, inevitavelmente, tende a influenciar tanto para o sucesso, quanto para o fracasso das expectativas da organização.

Uma das dimensões dessa mudança estratégica é o esforço com que as organizações estão remodelando sua estrutura organizacional para acompanhar e se (re)adaptar às inúmeras e irreversíveis mudanças correlacionadas à economia do novo milênio. Essas mudanças acabam impulsionando o desenvolvimento de novas *expertises*, a implantação de novos processos de trabalho, a mobilização de recursos tecnológicos e o investimento de capital financeiro para fortalecer sua imagem organizacional (SAMPAIO, 1999). Entretanto, quanto mais intensa se mostra a pluralidade e diversidade da mudança, mais intensa tende a ser a resistência, pois ela normalmente é desencadeada pelo novo, pelo desconhecido. Assim, em primeira análise, representam ameaças ao *status quo* dos indivíduos, os

quais tendem a interpretá-la, na maioria das vezes, como uma ameaça aos direitos conquistados e assim compreendê-la como um transtorno aos modos consolidados e aceitos na organização (JUDSON, 1966).

Hitt, Miller e Colella (2007) reforçam essa compreensão ao afirmarem que os administradores e gestores devem compreender e avaliar a mudança, além de possuir as competências e as ferramentas necessárias para implementá-la. Contudo, os trabalhadores também devem possuir as competências apropriadas, pois eles desempenham papéis cruciais no planejamento e na implementação da mudança que depende essencialmente do envolvimento de toda organização. Além disso, o comprometimento contínuo com o desenvolvimento e a retenção de talentos, o conhecimento, as competências e as habilidades dos trabalhadores promovendo estímulos que enfatizam sua motivação, reduzem a resistência às mudanças e favorecem a adaptação organizacional aos seus diversos ambientes.

Neste viés, as organizações sofrem constantemente pressões para mudar, e para lidar com isso, elas precisam ser ágeis e reagir rapidamente. As organizações que compreendem e administram as mudanças tenderão a ser mais eficazes. Esses tipos de pressão devem ser compreendidos de maneira apropriada, para que ocorra uma mudança eficaz. Indivíduos e grupos às vezes resistem à mudança, e a capacidade de diagnosticar causas de resistência e lidar com elas de maneira eficaz é crucial (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Com essa premissa, a sociedade intermedia um amplo conjunto de processos interdependentes e assimétricos, moldando as organizações e entre elas inserem-se as universidades que buscam contribuir para a formação de cidadãos com visão crítica para o mercado de trabalho, sintonizados com as necessidades e vocações da sociedade atual (ALMEIDA; PORTO, 2014).

No caso das universidades, que tem por meta a busca da excelência no nível do conhecimento humano e a transmissão deste, como condição para sua própria sobrevivência junto à sociedade, observa-se que sua inserção e o seu sentido de missão ganharam um novo conteúdo, na medida em que o desenvolvimento técnico-científico passou a requerer um novo *modus operandi*, obrigando a pensar-se na adequação dessa "nova" academia às exigências cada vez mais sofisticadas de um mundo em permanente mudança.

Hoje, o intento das universidades é disponibilizar todo o potencial da academia para otimizar a pesquisa e o desenvolvimento científico-tecnológico,

adotando uma metodologia mais moderna que permita integrar ações de planejamento, gestão, acompanhamento e avaliação e, com isso, formar cidadãos para colaborar para o bem-estar e o progresso da sociedade a partir da ideia de que uma universidade contém a unidade na diversidade (CARBONE, 1995).

Neste contexto, acredita-se que estudos que realizam avaliações da mudança organizacional destacam-se no atual contexto das universidades, cujas mudanças nas dimensões tecnológica, econômica e social são perceptíveis quando se reduzem problemas e desafios, buscando acentuadamente aumentar a eficiência, quando se reforça a necessidade de otimizar os recursos e os utilizar eficientemente (CASTELLS, 1999).

Este entendimento corroborou para a escolha deste tema e evoluiu da reflexão sobre a **problemática** a qual essa investigação se propõe a responder: quais são os fatores predominantes entre os servidores, que caracterizam a resistência à mudança na Universidade Federal do Pará? A pesquisa propôs-se a investigar como se manifesta a resistência à mudança entre os servidores públicos federais na UFPA (*Campus Guamá*).

A UFPA caracteriza-se como a maior universidade da Região Norte e uma das maiores do Brasil com aproximadamente 5.058 servidores que atuam em 12 *campi* entre a capital e o interior do estado. A universidade, como qualquer instituição pública é partícipe das mudanças decorrentes dos novos modelos de gestão pública, em especial, da Nova Gestão Pública (NGP) que trouxe novas exigências para as organizações tuteladas pelo Estado (UFPA, 2015a).

Desta forma, a pesquisa insere-se no campo de conhecimento da administração por seu objeto de estudo, a universidade como organização. Na gestão pública, pelas características de seu objeto ser uma instituição pública e na grande área de gestão de pessoas, por concentrar-se no comportamento organizacional perante o processo de mudança organizacional. Isso posto constituem-se objetivos desta pesquisa. O **objetivo geral** consiste em analisar a resistência à mudança entre os servidores da UFPA. E como **objetivos específicos** estabeleceram-se os seguintes: identificar a reação dos servidores frente a processos de mudanças na universidade; identificar os principais fatores de resistência dos servidores da UFPA relacionados à mudança. A **hipótese** central desse estudo pressupõe que a reação dos servidores demonstra certo grau de dificuldade em perceber os benefícios da mudança na UFPA, fato que dificulta as

ações de gestão, pelo temor do desconhecido, insegurança e sentimento de inabilidade para lidar com a mudança. Além disso, a necessidade de manter o status quo, atua como aspecto desencadeador de resistência, pois frequentemente a mudança implica em novos padrões de poder e prestígio organizacional.

Para tanto, a pesquisa concentrou-se na sede da UFPA e aplicou um modelo de avaliação de resistência à mudança, desenvolvido por Bortolotti (2010) e, em pesquisa de campo, com amostragem probabilística aleatória simples, combinada com técnicas estatísticas descritivas e multivariadas (análise fatorial exploratória) realizou um diagnóstico, que possibilitou caracterizar o fenômeno da mudança na realidade organizacional da Universidade Federal do Pará, identificando os principais focos desse processo na instituição.

Assim sendo, a presente dissertação está dividida em cinco seções, incluindo a parte introdutória. A segunda seção, intitulada como revisão da literatura reúne as principais abordagens teóricas clássicas e contemporâneas sobre mudança organizacional para compreender a importância da aplicação da pesquisa sobre os fatores de resistência à mudança em organizações públicas. Esse entendimento tornou-se necessário para compreender a atual realidade vivenciada pelos servidores da UFPA no ambiente de trabalho, como também demonstrar ser uma proposta eficiente e eficaz para a pesquisa atingir seus fins. Essa seção inicia-se com uma breve contextualização sobre a mudança organizacional em universidades. Em seguida, é abordado o tema sobre mudança organizacional e as principais pressões para mudança na administração pública, além da relação de dois constructos: mudança organizacional, cultura organizacional e resistência à mudança, com destaque aos principais fatores de resistência. A terceira seção trata da metodologia de pesquisa onde é apresentada a classificação da pesquisa, os procedimentos metodológicos e breve caracterização da instituição de ensino superior estudada. A quarta seção introduz os resultados da pesquisa. Por fim, consta o resumo dos principais resultados e as considerações finais.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Organização é uma palavra originada do grego; “organon” significa instrumento, utensílio, órgão, agrupamento de pessoas que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Elas podem ser de caráter público ou privado, dependendo de quem é o beneficiário; podem ser de caráter governamental ou não-governamental, dependendo se é parte ou não do aparelho do Estado; podem ser de caráter lucrativo ou não-lucrativo, dependendo do seu interesse comercial (CHIAVENATO, 2002).

Para Cury (2000), organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. Meireles (2003) complementa ao conceituá-las como um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas, etc).

Kanaane (1999), por sua vez, conceitua organizações a partir de fatores estruturais e dinâmicos. Os fatores estruturais correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos. Enquanto, os fatores dinâmicos correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. Tais fatores interagem entre si em um processo dinâmico, dando forma e conteúdo aos processos existentes, caracterizados pelos seguintes aspectos: missão, objetivos, tecnologia, produto, tarefa, a própria estrutura e as pessoas que dela fazem parte. Por isso, as organizações devem ser capazes de produzir bens e serviços e empregá-los de maneira rápida, amigável e flexível (COVEY, 2003).

Neste ponto, as decisões organizacionais não são inócuas, insignificantes ou isentas de consequências, pois provocam efeitos que variam de acordo com a grandeza dos interesses entre os partícipes. Isso requer uma força de trabalho que possa não apenas oferecer toda a sua criatividade e talento, mas também que seja facilitada, estimulada e recompensada por essas contribuições. Nesse sentido, as organizações dependem de ações de gestão para adequarem-se aos ambientes interno e externo (SROUR, 2005).

Nesse cenário, interagem, internamente, trabalhadores, gestores e proprietários (acionistas ou quotistas). Externamente, têm-se clientes, fornecedores, prestadores de serviços, agentes governamentais, instituições financeiras, concorrentes, mídia, comunidade local e entidades da sociedade civil (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Nessa perspectiva, as organizações são vistas como sistemas abertos que funcionam em um processo de trocas mútuas com o ambiente. Nos sistemas abertos, a burocracia é descartada, o que prevalece é um modelo contingencial em que a maneira adequada de administrar a organização depende das variáveis do ambiente em que ela está inserida. Nesse contexto, há o domínio da equifinalidade, uma das principais características de sistemas abertos, que consiste em buscar resultados desejados a partir de diversas formas e pontos de partida para se chegar a um resultado (MORGAN, 2007).

Assim, diante de um ambiente no qual as ideias, recursos, competências estão globalizados e a informação circula numa velocidade espantosa, as organizações são incitadas constantemente a repensar internamente sua gestão do trabalho, a tomar a iniciativa de melhorar seus processos de produção, fusões e aquisições, assim como, a vislumbrar novas alternativas de parcerias para atender as preferências e as necessidades dos consumidores. Portanto, encontram-se em um constante processo de mudança (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Conseqüentemente, as organizações podem sofrer de disfunções geradas a partir da combinação dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, cuja causa pode estar localizada em pontos não imaginados da sua estrutura operacional, pois a busca pela estabilidade foi substituída pelo movimento contínuo e as organizações assumiram definitivamente a sua condição de sistemas abertos (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Deste modo, a prática da realização de mudanças na organização garante ao administrador o estudo do problema por uma abordagem científica, livrando-o dos achismos, vontades, preferências pessoais ou atendimento de interesses de grupos. Isto contribui com a cultura para mudanças na organização, quebrando o tabu de que mudança gera desemprego, sendo esta uma das causas comuns de resistência. As mudanças devem ser percebidas, então, como oportunidades de evolução e não como ameaças para organização (MORGAN, 2007).

Na área de mudança organizacional a literatura é vasta, uma vez que impacta diretamente nos resultados e na vida organizacional, pois prioriza o tratamento dos problemas pelos critérios de urgência e oportunidade. O tema abrange estudos de Porras e Roberrtson (2003); Ford e Ford (1994); Woodman (1998); Bruno-Faria (2003); Wood Júnior (2000); Araújo (2000); Motta (2004); Hitt, Miller e Colella (2007); Robbins (2010); McShane e Von Glinow (2013); dentre outros autores.

Assim, este capítulo apresenta uma síntese sobre mudança e sua influência na cultura organizacional. Em seguida, faz uma revisão de literatura sobre resistência à mudança. No final, são apresentadas as reações comportamentais seguidas dos fatores de resistência.

## **2.1 Abordagem para mudança organizacional**

Mudança e inovação são palavras que constantemente ilustram o movimento das organizações frente às mudanças na sociedade. As organizações estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico, cada vez mais competitivo, marcado por intensas transformações tecnológicas e isso as força a buscarem alternativas de ajustamentos mais eficazes para se tornarem capazes de acompanhar às novas configurações de mercado ou antecipar-se a elas. Assim sendo, entende-se que mudança pressupõe inovação (BARBOSA, 2002).

A inovação é um tipo especializado de mudança na qual uma nova ideia aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço é operacionalizada na organização e inclui novas tecnologias de processo de produção, novas estruturas ou sistemas administrativos e novos planos ou programas relativos a membros da organização. Entretanto, apesar de toda inovação envolver mudança, percebe-se que nem toda mudança envolve ideias novas ou conduz a melhorias significativas (ROBBINS, 2010). Neste sentido, Motta (2004, p. 187) explica que:

Inovações dependem do reconhecimento e do apoio da gerência às oportunidades de mudança; resultam da capacidade gerencial tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades, quanto de superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada. Trata-se de um processo — interativo, racional e intuitivo — como qualquer processo de decisão gerencial; possui dimensões previsíveis e controláveis e outras inseridas em um processo que descobre suas próprias regras.

A inovação depende da história e do contexto do ambiente institucional em que as organizações se situam para criar condições orgânicas que potenciem e dinamizem a criatividade, a experimentação e a assimilação interna de ideias inovadoras. Para tanto, as organizações estão investindo pesado no sistema de gestão e na capacitação das competências de criatividade e envolvimento das pessoas (OLIVEIRA, 2009).

Nesta perspectiva, as organizações inovadoras estimulam a experimentação, recompensam tanto o sucesso como o fracasso, promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de cometer erros, e encorajam os indivíduos a se tornarem campeões da mudança, expressando autoconfiança, persistência, energia e uma tendência a correr riscos (ROBBINS, 2010).

Atualmente, administrar uma organização significa gerenciar alterações rápidas e complexas, confrontando-se com ambiguidades diante da necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade, mantendo a calma diante da perda de um significado daquilo que se ajudou a construir. Assim, em um presente intranquilo e um futuro incerto, poucos gestores se sentirão confortáveis com o status quo. A maioria perseguirá a inovação como alternativa de sobrevivência (MOTTA, 2001).

Durante todas as etapas da mudança, a criatividade se integra a inovação nos processos organizacionais concomitantemente, gerando ideias novas fora e dentro das rotinas da própria organização (CARAPETO; FONSECA, 2014). Por isso, a inovação deve ser entendida de forma multidimensional, pois enfatiza interdependências, resistências e necessidades de reequilibrar o poder, alterando significativamente produtos, serviços, ações e valores da organização no que se refere a crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos (MOTTA, 2001).

A inovação requer um processo de realinhamento de valores e de critérios consensuais. De um lado, na adoção da inovação correm-se riscos, tornando-se necessário reconhecer boas ideias, apoiá-las e desafiar o estabelecido para conseguir que sejam adotados novos meios para atingir os objetivos propostos (KOUZES; POSNER, 2003). Por outro lado, a mudança pode ser vista como uma quebra no equilíbrio da organização, pois diz respeito a um processo de passar do

velho para o novo, ou seja, abandonar atitudes, comportamentos, posicionamentos, maneiras de se fazer um trabalho atual e estabelecer novas atitudes, novos comportamentos e procedimentos de trabalho que alcancem os resultados esperados dos negócios (ROBBINS, 2010).

Apesar de sua contemporaneidade, mudança não é necessariamente um assunto atual. Desde o início da história da humanidade o mundo sofre transformações na sua estrutura. Há cinco séculos antes de Cristo, o filósofo sofista, Heráclito, já dizia que a única constante do mundo é a mudança. Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Ele idealizou que o universo se encontra em contínua transformação, incorporando tanto características de permanência, quanto de mudança, isto é, que nada é certo, exceto a mudança (MORGAN, 2007).

A abordagem episódica desenvolvida nas décadas de 1950 e 1960 era o paradigma dominante da administração da mudança organizacional, mas começou a se tornar obsoleta, pois refletia o ambiente daquela época e tratava a mudança como um distúrbio ocasional em um mundo normalmente pacífico. Mas, esse paradigma pouco tem a ver com o mundo de hoje, em constante e caótica mudança (ROBBINS, 2010).

Assim sendo, mudança pode ser definida como o ato ou efeito de mudar ou de alterar, de dispor de outros modos convencionais de pensamento ou comportamento, passagem de uma situação para outra diferente que implica ruptura, perturbação e interrupção. Nas organizações, a mudança representa um dos esforços mais importantes de desenvolvimento organizacional.

Para a administração, resistência à mudança está associada à forma de lidar com as reações humanas relacionadas ao medo do desconhecido, proteção de interesse próprio e material, ou até mesmo, por desconfiança baseada em experiências passadas, ou ainda, devido à perturbação de arranjos confortáveis representados pelas normas de grupo, *status quo*, hierarquia, recompensas, entre outras (COOPER; ARGYRIS, 2003).

Assim, no que concerne ao estudo em questão, apresenta-se a seguir algumas definições e perspectivas sobre mudança organizacional.

### 2.1.1 Definições e perspectivas

Seguramente, mudança organizacional é um dos temas que mais tem despertado o interesse dos teóricos da administração nas últimas décadas. Essas reflexões têm o intuito de analisar e propor soluções com relação à problemática de como ajudar as organizações a efetuarem mudanças de forma eficaz (SOUZA, 2007). Mudança é a transição de uma situação para outra diferente, a qual implica novos caminhos, novas soluções, novos valores. A mudança hoje é considerada uma das principais atividades das organizações, como destaca Motta (2001, p. 114-115):

As mudanças incluem, principalmente, ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. A mudança organizacional inclui, ainda, uma grande tarefa de negociação interna e de solução de conflitos.

Assim, o conceito de mudança organizacional e estudos acadêmicos sobre esse fenômeno encontram-se em constante construção, pois se trata de um campo que se caracteriza pela heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso. Algumas definições de mudança organizacional são evidenciadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Bruno-Faria (2003)	Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.
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.
Robbins (1999)	Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.
Ford e Ford (1994)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).
Porras e Robertson (2003)	Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade e que relatam um tipo específico de mudança.
Woodman (1998)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Araújo (2000)	Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Fonte: Adaptado de Pickina (2008).

A análise dessas definições revela certa heterogeneidade, uma vez que trata do assunto mudança organizacional, enfocando o planejamento, o objetivo e o desempenho da mudança, segundo perspectivas diferentes (estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana).

Nesse estudo, o conceito norteador de mudança organizacional adotado é o de Wood Jr. (2000), pois abrange as inúmeras variáveis que compõem o processo de mudança nas organizações, além de esclarecer que mudança pode estar presente em processos simples e complexos.

Para enfrentar este ambiente dinâmico e mutante, as organizações devem ter uma visão holística, considerando todo e qualquer aspecto, sem restringir o foco e sem perder o controle. Assim, esta abordagem é discutida separadamente e em conjunto por Motta (2004), que sintetiza as perspectivas e os objetivos da mudança, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Conjunto de perspectivas e objetivos da mudança

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO DA MUDANÇA</b>
Política	As mudanças incluem, principalmente, ampliar o acesso a informações, melhorar as comunicações internas, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder. E ainda inclui uma grande tarefa de negociação e de solução de conflitos.
Humana	O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como fontes de eficiência.
Tecnológica	O objetivo imediato é eliminar desperdícios, reduzir a fadiga humana, redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que concorram para o aumento da eficiência e qualidade.
Cultural	Como o objetivo da mudança é internalizar novos valores, considera-se o treinamento um instrumento importante desse processo de socialização.
Estrutural	O objetivo é eliminar a possibilidade de comportamentos discrepantes através de maior imposição e consciência sobre os limites da ação.
Estratégica	Segundo esse modelo, a mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas, nova forma de se pensar a organização e o aperfeiçoamento do processo decisório.

Fonte: Adaptado de Motta (2004, p. 73-114).

Na perspectiva política, a organização é tida como um sistema de poder em que as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Passa a ser compreendida como um sistema político, em que o poder é visto como um fenômeno de imposição, controle das decisões e organização do trabalho (PIRES; MACEDO, 2006; MORGAN, 2007).

A perspectiva humana entende a organização como um conjunto de indivíduos e grupos; resgata a necessidade de interação do indivíduo, suas

realizações pessoais e grupais, enfatizando-os quanto aos objetivos organizacionais, considerando-se também os aspectos informais da relação. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se possível a partir da mudança comportamental dos indivíduos e suas formas de participação na organização. A eficiência organizacional é mensurada a partir da satisfação e harmonia no ambiente de trabalho (CANÇADO; SANTOS, 2014).

A perspectiva tecnológica por sua vez, enfatiza a divisão do trabalho, a especialização de funções, o tipo de tecnologia a ser empregada na produção, a racionalidade do processo produtivo enquanto divisão técnica do trabalho e tecnologia utilizada a fim de que seja agregado valor aos produtos e serviços para a clientela. Assim, a mudança nesse espectro se constitui a partir da mudança nos processos produtivos, conciliando a otimização dos recursos materiais e intelectuais (MOTTA, 2004).

A perspectiva cultural define a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados que tipifica cada organização e a singulariza perante as demais; ocupa-se da cultura organizacional, seja pela agregação da cultura externa, seja pela defesa às ameaças que ela representa, definindo, a partir da construção de valores que lhe sejam próprios, a identidade organizacional. Nesse caso, a mudança torna-se uma questão de trabalho coletivo, a fim de absorção de novos valores (CANÇADO; SANTOS, 2014).

A perspectiva estrutural percebe a organização através do conjunto de normas e orientações que determinam o comportamento das pessoas que estão empenhadas em diversas tarefas em comum. A organização é percebida em função de um conjunto de procedimentos formais que definem as ações dos indivíduos, a fim de alcançar a maior eficácia e eficiência organizacional. Assim, priorizam-se ações relacionadas aos objetivos organizacionais, a autoridades, a disciplina e os aspectos racionais. Nesse caso, a mudança torna-se possível a partir das alterações no âmbito formal da linha de autoridade e de responsabilidade típica dos modelos de gestão estruturalistas (MOTTA, 2004).

E, na perspectiva estratégica, a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto dinâmico e integrado. Cabe à organização materializar os valores do ambiente externo que influenciam a sua missão e os seus objetivos. Nesse caso, a mudança organizacional torna-se possível a partir de uma abertura no sistema de comunicação interno e externo, buscando aperfeiçoamento no processo



decisório, pautado na gestão estratégica, na decisão e na informação gerencial, bem como no desenvolvimento das habilidades interpessoais (PIRES; MACEDO, 2006).

Todavia, qualquer que seja a perspectiva de mudança, ela deve ser compreendida no âmbito da razão, ou seja, os motivos que as impulsionaram, desvendando-se os seus processos, bem como as possíveis consequências no comportamento das pessoas. Assim, para alcançar tais objetivos se faz necessário um processo de mudança planejado e gerenciado, já que independente da área de atuação da organização, todo processo de mudança requer reestruturações em seus modos de atuação (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003).

Neste sentido, vale ressaltar que existem três principais alavancas que permitem criar prontidão para a mudança: compreender o ambiente externo (sobretudo a opinião dos cidadãos, as propostas políticas, etc.) para identificar o que pode vir a mudar na missão e na atividade da entidade pública; investir na gestão de processos que fornece uma visão global da estrutura, dos problemas e desafios internos e está permanentemente focada nas necessidades dos clientes; ter um plano eficaz para garantir o envolvimento dos *stakeholders* no processo de planejamento e implementação da mudança (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Dessa maneira, entende-se que os dirigentes devem ser capazes de reconhecer a necessidade de mudança e impulsioná-la. Isto implica que eles pensem e questionem as possibilidades, submetam-se a novas interpretações da realidade, bem como gerenciem o hiato entre os fatores que facilitam ou inibem as novidades, e assim, desenvolvam a sua capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências (MOTTA, 2001).

### 2.1.2 O processo de mudança e suas etapas

O modelo clássico de mudança organizacional baseia-se no modelo de Krut Lewin (1951), que diz que a mudança se estrutura a partir da quebra do equilíbrio da organização em um campo de forças antagônicas, em que o status quo é rompido e a mudança torna-se necessária para se estabelecer um novo estado de equilíbrio entre as forças propulsoras e as forças restritivas (ROBBINS, 2010). Assim, para que a mudança possa ocorrer, é necessário que as forças positivas à mudança sejam maiores do que as forças negativas que ocorrem em três fases: descongelamento, mudança e recongelamento (CHIAVENATO, 2004).

O processo inicia com a destruição de crenças, valores, atitudes e comportamentos que deverão motivar a mudança através de um diagnóstico organizacional (descongelamento); ao momento em que os indivíduos experimentam o novo comportamento e aprendem a utilizá-lo no local de trabalho (a mudança em si) e por fim a consolidação da mudança alcançada (recongelamento), em que os indivíduos adquirem novas atitudes, comportamentos e valores. Com isso, entende-se que produzir a mudança compreende duas dimensões, a primeira é a liderança (estabelecer uma direção, alinhar, motivar e inspirar as pessoas) e a segunda é a gestão (planejar, orçar, organizar e resolver problemas) (CARAPETO; FONSECA, 2014). Robbins, Judge e Sobral (2012) ressaltam que um processo de mudança organizacional bem-estruturado deve incluir basicamente oito etapas:

Quadro 3 - Etapas para transformar uma organização

<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES</b>
1. Assegurar sentimento de urgência.	Examinar as realidades do mercado e da concorrência; Identificar e discutir crises reais ou potenciais e as principais oportunidades; Evidenciar e impreteribilidade da mudança.
2. Construir a equipe para liderar a mudança	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança; Encorajar o grupo para trabalhar junto com uma equipe; Envolver os agentes da mudança com entusiasmo e compromisso.
3. Criar uma visão	Criar uma visão para auxiliar a direcionar os esforços de mudança; Desenvolver estratégias em prol da consecução dessa visão.
4. Comunicar a visão	Veicular a comunicação da nova visão e estratégia por todos os canais disponíveis; Difundir os comportamentos pretendidos para a organização através do exemplo comportamental assumido pela equipe promotora da mudança.
5. Capacitar outros para agir de acordo com a visão	Livrar-se dos obstáculos à mudança; Mudar os sistemas ou as estruturas que comprometem seriamente a visão; Encorajar a tomada de riscos e promover as novas ideias, atividades e ações.
6. Planejar e criar objetivos de curto prazo	Planejar visando a melhoria do desempenho de uma forma visível; Criar as condições para as melhorias; Reconhecer e premiar os colaboradores envolvidos nessas melhorias.
7. Consolidar melhorias e produzir mais mudança	Utilizar o capital de credibilidade acumulado para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixem com a visão; Contratar, promover e desenvolver recursos humanos que possam implementar a visão; Revitalizar o processo de mudança com novos projetos, temas e agentes da mudança.
8. Institucionalizar as novas abordagens (mudança)	Articular as ligações entre os novos comportamentos e o sucesso empresarial; Desenvolver os meios para assegurar o desenvolvimento de lideranças e as suas sucessões.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 584).

As etapas 1 a 4 identificam-se com o descongelamento, as etapas 5 a 7 com o movimento para a mudança e o último com o recongelamento da mudança e sua

assimilação na cultura organizacional. O impulso inicial do processo de mudança é necessário para estabelecer um senso de urgência para alcançar a cooperação necessária. Excesso aparente de recursos, ausência de crise, sistemas de avaliação que focam os índices de desempenho errados são fatores restritivos para convencer as pessoas de que é necessário mudar. Merece destaque que a concretização da mudança ocorre a partir da incorporação na cultura da organização, assim se a mudança não for incorporada no cotidiano da organização, pode reverter-se à situação anterior (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Isso posto, a mudança, para ser efetiva, terá que ser conduzida de forma diferente em ambientes organizacionais agitados e em ambientes organizacionais estáveis. Em ambientes organizacionais agitados, em situação limite, justificam-se processos de mudança radicais, com liderança autocrática. Já ambientes organizacionais estáveis permitem a utilização de estratégias de mudança com estilos de liderança participativa e incremental o qual facilita a assimilação do conceito ou operação do equipamento a implementar e, principalmente, fornece tempo e espaço para administrar novos comportamentos e relações de poder. Conclui-se, então, que a liderança<sup>1</sup> é a força propulsora capaz de promover a transformação, orientando a energia da organização na compreensão da visão, construção da coalizão administrativa, comunicação da visão, desenvolvimento do senso de urgência e, consolidação do processo (GUZMÁN; MATTOS NETO; TRIVELATO, 2002).

### 2.1.3 Tipos de mudança organizacional

As diferentes intervenções utilizadas no desenvolvimento organizacional são classificadas como técnicas de relacionamento, cujo foco é o modo como os indivíduos percebem e reagem uns aos outros, incluindo treinamento de grupo, construção de equipes e apresentação dos resultados das pesquisas; ou técnicas estruturais que envolvem ajustes nos aspectos estruturais da organização, incluem a remodelagem do trabalho, a administração por objetivos e elementos estruturais suplementares (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Beer e Nohria (2001) destacam que a participação das pessoas é condição *sine qua non* para a viabilização da

---

<sup>1</sup> “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS; NANUS, 1988, p. 18).

mudança. Assim, os esforços de mudança necessitam da combinação de quatro dimensões de mudança que focam na estratégia, na estrutura, na tecnologia e nas pessoas (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010).

Quadro 4 – Dimensões da mudança em suas respectivas áreas

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>ESTRUTURA</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>PESSOAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Corporativa</b> (crescimento, estabilidade, reversão e retração).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Princípios</b> (unidade de comando e de direção, cadeia de comando, amplitude de controle, divisão do trabalho, coordenação, responsabilidade e autoridade equilibradas, delegação e flexibilidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquinas</li> <li>▪ Processo de trabalho</li> <li>▪ Processo da Informação</li> <li>▪ Automação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades</li> <li>▪ Desempenho</li> <li>▪ Atitudes</li> <li>▪ Comportamento</li> <li>▪ Cultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Negócios</b> (prospectar novos clientes e negócios, manter os atuais e analisar oportunidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autoridade</b> (formal e informal; níveis de autoridade, linha e equipe, centralizada e descentralizada).</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Funcional</b> (marketing, operações, finanças e recursos humanos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Projeto organizacional</b> (departamentalização).</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Projeto do trabalho</b> (simplificação do trabalho, rodízio, ampliação, enriquecimento e equipes de trabalho)</li> </ul>		

Fonte: Adaptado de Lussier, Reis e Ferreira, (2010, p. 213).

A estrutura normalmente segue a estratégia, pois ela precisa ser projetada para implementar as estratégias de acordo com o mercado, mediante utilização de um plano de ação para o futuro (MINTZBERG, 2009). Para que a mudança organizacional aconteça é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradora (SROUR, 2005).

Na área de mudanças tecnológicas, segundo Lusser, Reis e Ferreira (2010), a automação e a instalação de novas máquinas nos processos de trabalho e na gestão da informação alteram a maneira como a organização transforma insumos em produtos, assim como, alteram como as informações são processadas e disseminadas para auxiliar na tomada de decisão, garantindo aumento de produtividade, redução dos custos operacionais e vantagem competitiva (LUSSE, REIS; FERREIRA, 2010). Em relação à dimensão que envolve pessoas, Kotler e Keller (2006) e Herzog (1999), concordam que o maior desafio na criação da mudança organizacional é modificar o comportamento das pessoas. Por isso, é crucial reforçar estímulos e valores como forma de evitar um retrocesso aos antigos comportamentos, pois é a fase de institucionalização das mudanças, que passam a ser consideradas normais na cultura organizacional. Isto porque, da mesma forma,

que as mudanças criam pressões dentro de qualquer organização, também criam oportunidades para aprender e desenvolver a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente, voluntariamente ou não, este é um requisito fundamental para sustentabilidade organizacional (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003).

Concomitantemente, Wood Júnior (2009) ressalta que mudanças podem ser entendidas quanto à sua natureza: mudanças estruturais (organograma, funções), estratégicas (mercado-alvo, foco), culturais (valores, estilos de liderança), tecnológicas (processos, métodos de produção) e relacionadas a recursos humanos; quanto à relação da organização com o meio ambiente: mudanças reativas (respostas às mudanças ocorridas no ambiente), mudança voluntária (uma antecipação baseada em expectativas); quanto à forma de implementação: mudança reeducativa, mudança racional. Seguindo o raciocínio, Lima (2003) destaca os tipos de mudança que a organização está sujeita: incremental e radical. Assim sendo, as formas de mudanças que a organização pode estar sujeita são:

Quadro 5 – Tipos de mudança organizacional

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Incremental Organizacional</b> – mudança na arquitetura da empresa, aumento da eficiência e de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transformacional/Institucional</b> – questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.</li> </ul>	Silva (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Contínua</b> – mudança constante, cumulativa e evolutiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Episódica</b> – mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência.</li> </ul>	Weick e Quinn (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1ª Ordem</b> - mudança linear e contínua. Não implica mudanças essenciais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>2ª ordem</b> – essa mudança tem característica multidimensional, multinível e descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.</li> </ul>	Robbins (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Incremental/contínua</b> – continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Descontínua</b> – mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.</li> </ul>	Nadler, Hackman Jr. e Lawler (É 1983 ou 1994)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Primeira Ordem</b> – é uma mudança linear e contínua que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causas quebrem em aspectos-chave para a organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Segunda Ordem</b> – é uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebra de paradigmas organizacionais.</li> </ul>	Porras e Roberson (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Convergente</b> – ajuste fino na orientação existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Radical</b> – ruptura com a orientação existente transformação da organização. Que pode acontecer segundo sua escala e ritmo de forma: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolucionária: acontece abruptamente e afeta a organização como um todo;</li> <li>• Evolucionária: ocorre mais lenta e pode ter como foco apenas parte da organização.</li> </ul> </li> </ul>	Greenwood e Hinings (1996)

Fonte: Adaptado de Lima (2003, p.26).

A mudança incremental é a melhoria contínua que acontece na estrutura e no sistema organizacional, bem como no conjunto de valores adotados, praticados e aceitos por toda a organização. Ou seja, altera apenas alguns aspectos da organização, pequenos ajustes que acontecem continuamente e o ambiente onde a organização está inserida é mais estável. É necessária para a sobrevivência e o sucesso da empresa, permitindo que atualize e varie seu modo de fazer negócios (LIMA, 2003). O ajuste à mudança incremental é mais tranquilo, ao contrário do ambiente dinâmico, cheio de incertezas que exige mudanças rápidas para reagir a eventos inesperados. Sendo que em um processo de mudança organizacional eficaz é obrigatório apoiar-se em estratégias consistentes, pois as mudanças estratégicas que decorrem da passagem de um ambiente estável para um ambiente turbulento produzem alterações nas normas, estruturas, processos e metas, provocando alterações profundas nas interações da organização com o ambiente (ALPERSTEDT, 2000).

Já a mudança radical envolve uma ruptura dos padrões em vigor, atingindo a organização como um todo, o que acarreta no redirecionamento da mesma em função das grandes alterações no meio ambiente. É a mudança mais rápida na estratégia, na estrutura, na tecnologia ou nas pessoas. Ou seja, altera a estrutura, os sistemas e o conjunto de valores previamente aceitos (LIMA, 2003).

Ao analisar as tipologias de mudança propostas por esses autores, apresentadas no quadro 5, o tipo de mudança que mais se enquadra à instituição em estudo, é a chamada mudança incremental/descontínua, pois esse tipo de mudança visa à melhoria da eficiência e do desempenho de sistemas específicos da organização, constituindo-se como limite para a mudança. A identidade, os valores e a missão da organização não são alterados, dando continuidade nos padrões gerais de funcionamento da organização.

## **2.2 Pressões para a mudança na administração pública**

As organizações precisam ser ágeis para reagir rapidamente diante das pressões internas e externas que as forçam a buscar mais qualidade para seus produtos e serviços não só para competir, mas, sobretudo, e, principalmente, para sobreviver no mercado (KOTLER, 2013). Aquelas que têm a capacidade de mudar com sucesso são mais sustentáveis, sobretudo, as que mudam de forma proativa,

que têm um plano para mudança e que garantem os apoios necessários até a definitiva internalização da mesma, mudando a cultura organizacional (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Nas organizações que se antecipam a mudanças, as pessoas abandonam suas antigas ideias, aprendem a ser abertas, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam, trabalham em conjunto para conquistar a posição desejada e garantir um novo patamar de competitividade (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Assim, a credibilidade das conquistas pode ser utilizada para empreender mais mudanças, envolver mais pessoas e eliminar interdependências entre processos, demonstrando que são melhores do que os métodos antigos e, se necessário, mudando algumas pessoas chave. Isso, de certa forma, mostra entusiasmo, servindo como modelo de confiança e de trabalho em equipe, pois acaba enraizando as mudanças na cultura organizacional (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Dessa maneira, com o propósito de se manter compatíveis com as novas condições internas e externas, as organizações de sucesso são aquelas capazes de monitorar seus ambientes e adotar medidas adequadas. Todavia, na medida em que as organizações programam mudanças, algumas dimensões organizacionais podem ser afetadas diretamente como sua missão, regras e normas, regimento interno, estatuto, natureza do trabalho administrativo, princípios de atuação, valores dominantes e mercados. Por isso, a organização não deve apenas lidar com as demandas e limitações externas impostas pelo ambiente, como matéria-prima, capital e preferências dos consumidores, mas também necessita lidar com as expectativas internas, valores e normas dos membros da organização (SCHEIN, 1988). Assim sendo, a organização que não consegue ajustar-se ao ambiente está inevitavelmente condenada ao desaparecimento, pois, percepção sistêmica de interdependência e necessidade de aprimoramento contínuo, geram inúmeras pressões para mudança no ambiente externo das organizações. Porém, alguns tipos de pressão estão mais intimamente identificados com a dinâmica interna (MATTOS, A.; MATTOS, C., 2009).

Dentre as pressões internas, segundo Hitt, Miller e Colella (2007) destaca: as discrepâncias entre as aspirações e desempenho, quando uma organização não está alcançando suas próprias expectativas; ou forças do ciclo de vida, quando as

organizações tendem a se deparar com forças previsíveis, a medida que vão crescendo passam por diferentes necessidades.

As organizações devem ser sensíveis também às pressões externas, tais como: avanços tecnológicos baseados em progressos no conhecimento científico, que acarretam mudanças incrementais ou radicais no modo como são projetados, produzidos, entregues os produtos e serviços; introdução ou extinção de regulamentações governamentais têm sido implementadas em diversas áreas (direitos civis, proteção ambiental e igualdade de oportunidades); mudanças nos valores da sociedade que se modificam e influenciam as aquisições dos consumidores, afetando os mercados de produtos e os serviços; dinâmica política inconstante, pressões políticas nacionais e internacionais que podem influenciar as operações das organizações; mudanças nas características demográficas, produtos e táticas de comercialização introduzidas pelas organizações, projetadas para apelar para uma miscigenação mais ampla de indivíduos ou para o nicho específico que tenha crescido em termos de importância; crescente interdependência internacional que oferece oportunidades e ameaças ao compartilhar objetivos mútuos entre os países.

Decerto, as mudanças, mesmo sem provocar grandes perdas ou ganhos, podem desencadear um gatilho que impulsiona o processo de ruptura, de quebra, de descontinuidade. Os gatilhos são acontecimentos que precipitam a mudança aumentam a pressão no sistema provocando a aceleração da transformação (MATTOS, A.; MATTOS, C., 2009). Neste sentido, a administração pública traçou princípios contraditórios de gestão, que são os gatilhos, que no decorrer dos anos, vêm impulsionando mudanças nos órgãos da administração pública. Esses gatilhos podem ser identificados como modelos de gestão pública e classificam-se como patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Este último pode ser entendido como a nova administração pública.

A pressão para mudança no modelo de funcionamento das administrações públicas é crescente. Ainda que com matizes diferentes quando ao modo de concretização, a necessidade de modernizar a prestação dos serviços públicos, adaptando-os aos novos desafios da economia global e da sociedade complexa e volátil em que vivemos, reúne um consenso amplo na sociedade e é desejada pela maioria dos seus próprios atores (ZORRINHO; SERRANO, 2010, p. 145).



Na visão patrimonialista, o privado absorvia o público, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos governados. Conseqüentemente, o clientelismo, a troca de favores, o prevailecimento do privado em detrimento do interesse público, a corrupção e o nepotismo se tornaram algo inerente a esse tipo de administração, tornando-se ineficiente e inaceitável (SILVA, 2013).

Faoro (1975) afirma que o patrimonialismo fechava-se sobre si próprio com o estamento e apropriação de cargos impregnados de poder próprio, financiando seus dependentes. Dessa forma, para reprimir a corrupção e o nepotismo, adotou-se a administração pública burocrática, presente na Constituição de 1988, tendo como princípios, a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, baseada no formalismo e na rigidez de procedimentos. Como ensinado por Bresser-Pereira (2003, p. 28):

A administração pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, que definiu monarquias absolutas e na qual o patrimônio público e privado eram confundidos. Nesse tipo de administração revelar-se-ia incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla.

Todavia, a administração pública burocrática separou o Estado e a sociedade, pois os funcionários se concentraram no controle e na garantia do poder do Estado, tornando os processos e atendimentos à população mais lentos, morosos, caros, e pouco orientados para atender às demandas dos cidadãos (FAORO, 1975). Assim, segundo Weber (2009), embora esses traços característicos manifestassem as funções desempenhadas por funcionários públicos treinados tecnicamente, comercialmente e legalmente, também reforçavam a ideia de poder racional-legal e a efetividade no controle dos abusos. Isso foi o gatilho que impulsionou o surgimento do Estado Social, que tinha como principal dever, o acesso do cidadão à educação, à moradia, à saúde, etc.

As mudanças nas necessidades e exigências do cidadão e as dúvidas sobre a burocracia foram sintomas da necessidade de uma administração pública gerencial, orientada para os cidadãos e direcionada para resultados. Além de decorrentes diferenciações de estruturas e complexidade de problemas, a

legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania gerou a necessidade de uma administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Hoje, a administração gerencial vem cada vez mais se consolidando devido às mudanças nas organizações, além da redução da máquina estatal, dos custos, da descentralização dos serviços públicos e da busca pela padronização dos processos. De maneira geral, o gerencialismo prioriza o interesse público, o *accountability*, a descentralização, o capital, a participação social, a transparência, a honestidade, a liderança e a eficiência (SILVA, 2013).

A reforma gerencial ocasionou uma reestruturação na administração pública e teve por objetivo a melhoria na informação do setor público e o fortalecimento das carreiras do Estado (ABRUCIO, 2007). Assim, foram introduzidas mudanças e definidos novos paradigmas como a do cidadão-cliente, em que o Estado administrador dos recursos do cidadão deveria apresentar resultados satisfatórios da utilização de tais recursos uma vez que o cidadão seria considerado o cliente e cobraria a eficiência na aplicação de seus recursos (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Para tanto, os mecanismos de mercado seriam instrumentos para induzir e aumentar a concorrência no setor público. E, assim, promover a eficiência na produção de bens e serviços, assumindo as várias formas de contratação o elemento central das iniciativas de reforma (CAMPELO, 2010).

O problema da eficiência não era, na verdade, essencial. No momento, entretanto, que o Estado se converteu no grande Estado Social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais [...], nesse momento tornou-se essencial (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 29).

Desse modo, a administração pública busca sincronizar os novos tempos de mudança acelerada, provocada pela globalização e pela emergência econômica do conhecimento. Essa reinvenção implica novos modelos de envolvimento e de desenho. Então, a decisão sobre que bens e serviços serão disponibilizados, financiados na totalidade ou em parte, bem como o controle da qualidade desses bens e serviços seriam as funções do governo no cumprimento do seu mandato político. E, as atividades de produção de bens e serviços seriam realizadas por entidades públicas, privadas ou do terceiro setor através de uma relação contratual, criando condições para que os bens e serviços sejam oferecidos num contexto competitivo, alterando o sistema de incentivos que está subjacente ao contexto em

que as organizações públicas operam (CAMPELO, 2010). Neste sentido, Ana Mattos e Carlos Mattos (2009, p. 18) afirmam que:

A maior de todas as certezas é que as mudanças ocorrerão. Entender as relações entre a sociedade e essas mudanças é conhecer os caminhos para a sobrevivência organizacional, portanto, é uma necessidade contínua. As organizações, assim como os seres vivos, possuem um claro ciclo de vida. Os gestores e os modelos de gestão buscam alongar esse ciclo. Para tanto, deve-se priorizar o equilíbrio entre a organização, seu subsistema e a sociedade. Ações unilaterais, de curto prazo, que tragam benefícios exclusivamente individuais, podem até propiciar satisfação imediata, mas atitudes como estas condenam o sistema ao fracasso e à saturação dos recursos, levando, segundo o foco harmônico e indivisível, as relações socioprodutivas ao declínio.

O interesse público é a finalidade da administração pública. Portanto, a mudança na gestão dos serviços públicos evidencia importantes alterações na estrutura e gestão das organizações públicas, pois procura criar condições para que os bens e serviços sejam oferecidos num contexto competitivo, alterando o sistema de incentivos que está subjacente ao contexto em que as organizações públicas operam (POLLIT; BOUCKAERT, 2002).

Neste sentido, a eficácia da mudança pode ser potencializada pelo estabelecimento de novos padrões e normas de produção e qualidade de bens e serviços, pois a disponibilidade de novas plataformas tecnológicas que desenha as novas práticas de governo em rede constitui uma oportunidade única para suprimir fronteiras e conectar serviços e pessoas no novo serviço público, centrado no cidadão, em uma nova arquitetura organizacional e numa reengenharia de processos, de rede e parceria como base para uma gestão participativa e dinâmica dos processos de mudança no contexto da nova gestão pública (ZORRINHO, SERRANO, 2010).

Contudo, a necessidade urgente e consensual de modernizar a governança pública depara-se com a resistência decorrente da inércia, da sedimentação de processos e da multiplicação de obstáculos organizacionais e culturais, que resultam da matriz verticalizada e balcanizada sobre a qual se desenham muitas vezes os modelos de funcionamento dos serviços públicos. O grande desafio recai na mudança da cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (HERZOG, 1999; KOTLER; KELLER, 2006).

### 2.3 Administrando a mudança: uma questão de cultura

Hábitos e crenças estabelecidos, internalizados e vivenciados através de valores, atitudes, normas e expectativas compartilhadas por todos, que diferencia uma organização de outras, traduzindo a percepção, inconsciente e consciente, emocional e racional que os membros de um determinado grupo têm, pode explicar sucintamente o que é cultura organizacional (COSTA, R., 2003).

Segundo Fleury et al. (2010), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se: o histórico, o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos; os incidentes críticos ocorridos na organização, tais como: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos que também são formadores de sua história; o processo de socialização de novos membros pelo qual ocorre a transmissão do universo simbólico ao novato, incluindo os programas de treinamento e integração; as políticas de recursos humanos como mediadoras da relação entre capital e trabalho; o processo de comunicação, transmissão do universo simbólico; e, a organização do processo de trabalho que representa a gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho.

Assim, a cultura organizacional consiste nos valores e pressupostos compartilhados por um grupo que identifica o que é e o que não é importante na organização e direciona todas as pessoas para a 'maneira certa' de fazer as coisas. Portanto, um modelo que molda o que acontece no local de trabalho (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Bergue (2011) ao referir-se a cultura organizacional na administração pública propõe sua conceituação a partir do "conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos" capazes de distinguir essas organizações das demais. O autor destaca a presença de alguns traços culturais que, com maior ou menor intensidade, são capazes de influenciar nas relações entre as pessoas e grupos, são eles: (1) reduzida sensibilidade a turbulências ambientais; (2) ritmo de trabalho constante; (3) maior segurança na manutenção do vínculo laboral como consequência da estabilidade; (4) valorização de padrões formais de conduta e relacionamento; e (5) presença de corporativismo e condescendência entre os servidores públicos.

Esse conjunto de características influencia na formação de ambientes organizacionais caracterizados pela completa adesão aos padrões culturais estabelecidos e, por conseguinte, o desenvolvimento de processos de recusa, ou de insubmissão, face a mudança, ou ainda, da adaptação parcial da cultura aos novos modelos e realidades. Esses aspectos influenciam negativamente nos planos de mudança organizacional (BERGUE, 2011).

Deste modo, a construção da mudança deve ser um processo coletivo, proporcionando espaços para a busca de novos significados sobre a realidade da organização, resultando em uma nova cultura organizacional que gera novos comportamentos (SILVA; VERGARA, 2003).

As organizações com culturas fortes tendem a ser mais bem-sucedidas e mais eficazes, pois a força da cultura se refere à amplitude e profundidade com que os valores e pressupostos são aceitos e compartilhados. E, manifestam-se nos artefatos, que são sinais observáveis da cultura de uma organização, por exemplo, a maneira pela qual seus visitantes são saudados, o espaço físico é arrumado e os funcionários são recompensados (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Motta e Caldas (1997) reforçam que os valores e mitos da cultura organizacional são reforçados através de suas estruturas formais, suas inter-relações e tudo aquilo de concreto que compõe o cotidiano organizacional.

Schein (2009) afirma que a cultura organizacional pode ser entendida como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, incluindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros, e, pode se manifestar em três níveis: artefatos, valores e pressupostos.

Os artefatos constituem o mais visível e perceptível nível da cultura. Referem-se aos produtos, serviços, linguagem, símbolos, histórias e rituais organizacionais. Assim, pela alteração dos artefatos ou pela criação de novos artefatos, os líderes conseguem ajustar potencialmente os valores e pressupostos compartilhados (ZAVAREZE, 2008). Os valores compartilhados estão associados com os artefatos. No contexto organizacional, os valores refletem a filosofia, as estratégias e os objetivos da organização, funcionando como justificativa de aceites do comportamento organizacional (FREITAS, 2007). Os pressupostos básicos são percepções inconscientes dadas como certas ou protótipos de comportamentos ideais, que são considerados o modo certo de pensar e agir em relação aos

problemas e às oportunidades. Isto é, representam o lado simbólico da cultura. Muitas vezes, guiam as decisões e ações da organização através de pressupostos não escritos e não falados, sendo o nível mais difícil de mudar (SCHEIN, 2009).

Bilhim (2001) ressalta que a cultura desempenha diversas funções nas organizações, pois define suas fronteiras, o que permite distingui-las uma das outras. E, uma vez que lhes confere um sentido de identidade, a cultura facilita a identificação dos objetivos organizacionais, alarga a estabilidade do sistema social e funciona como um mecanismo de controle, que guia e molda às atitudes e os comportamentos dos ativos humanos de forma a informar sobre o modo de como as coisas são feitas, reduzindo ambiguidades.

McShane e Von Glinow (2013) apresentam três funções básicas da cultura organizacional: sistema de controle, cimento social e criação de significado. Neste sentido, a cultura organizacional é penetrante e atua de modo inconsciente como uma forma profundamente incorporada de controle social que influencia as decisões e o comportamento dos funcionários. É o cimento social que une as pessoas e as faz sentir parte da experiência organizacional, ajuda no processo de criação de significado ao auxiliar os funcionários a compreender o que se espera deles e estimula a interação entre aqueles que conhecem a cultura e acreditam nela.

Assim, administrar a mudança é uma questão de cultura, por envolver os vários pontos de vista sobre os serviços e produtos da organização, assim como as estruturas, os sistemas, a missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas. Visto que muitos pensamentos e atitudes tomadas em uma organização são aceitos implicitamente, abrangendo a história da organização, aspectos políticos, distribuição de poder e pluralidades. Além disso, uma organização apresenta várias subculturas em seu ambiente interno e interdependência (SCHEIN, 1992).

Por esse motivo, a cultura de uma organização não deve ser analisada isoladamente, e, sim interconectada com a política, a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da organização. Assim, o agente da mudança deve atuar de forma significativa junto aos membros da organização exercendo funções estratégicas que promovam aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais (ZAVAREZE, 2008).

Realmente é possível mudar a cultura de uma organização. No entanto, as diferenças culturais devem ser levadas em consideração quando estiverem sendo

utilizadas técnicas de desenvolvimento organizacional para implementar mudanças em diferentes culturas. As pessoas envolvidas devem ser flexíveis, compreender as várias culturas e possuir sensibilidade interpessoal (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

A cultura influencia diretamente no modo como a mudança é implementada em uma organização. Todavia, é necessário que os gestores estejam atentos as mudanças externas e internas da organização, para que assim, possam buscar novos conhecimentos e aplicá-los conforme as necessidades da organização (OLIVEIRA, J., 2008).

Lacombe (2011) destaca que uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura, porque essa mudança se torna mais difícil em culturas fortes, principalmente em organizações em que a cultura deu certo durante muito tempo. Se isso é positivo em situações estáveis, pode ser um problema quando há necessidade de mudança.

Chiavenato (2004) ressalta que a cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. Contudo, seguramente, é essencial desenvolver uma cultura de mudança para melhorar a capacidade da organização de se (re)adaptar às mudanças em seus ambientes interno e externo que são influenciados pelas seguintes forças: natureza da força de trabalho, mudanças tecnológicas, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política internacional. A mudança precisa ser aceita e, conseqüentemente, integrada às novas práticas para que uma organização sobreviva, ela tem de responder às mudanças em seu ambiente (ROBBINS, 2010).

Zander (1950) salienta que a mudança não deve ignorar as instituições grupais já estabelecidas, pois o trabalho pressupõe relações e costumes entre os membros do grupo ou equipe. Se a mudança desprezar estes ajustes sociais, irá romper abruptamente com os padrões institucionalizados e provocar resistência.

Neste sentido, Judson (1966) comenta que, as crenças culturais e normas de conduta da sociedade exercem influência sobre as atitudes e comportamentos dos seus membros que os levam a agir de acordo com as crenças e normas aceitas. Uma mudança pode alterar esta ordem implícita e, se não compreendida, levará ao conflito e o conflito pode gerar resistências.

De fato, em uma mesma organização encontram-se distintos padrões culturais e políticos concernentes aos interesses dos grupos que podem ser

transformados durante um processo de mudança. Como a cultura da organização não se resume em uma única cultura pressupõe-se o surgimento de divergências entre as subculturas, gerando manifestações de aceitação ou de resistências aos novos objetivos propostos (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Notadamente, os aspectos culturais da organização contribuem com a resistência, pois a cultura propõe identidade organizacional e aspectos que irão conduzir a uma aprovação em caso de mudanças. O maior problema está em como lidar com esta resistência e se esta pode impedir um processo planejado e bem implantado de mudanças (FISCHER, 2001).

Sob esse enfoque, Vergara e Pinto (2000) esclarecem que a tentativa de realizar uma mudança, sem que haja a preocupação em ajustar a cultura à realidade da organização na qual está inserida, resulta em tentativas fracassadas. Desta forma, estão envolvidas pessoas com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança. Sendo que um dos maiores obstáculos na implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações é um processo social conhecido como resistência à mudança.

## **2.4 Resistência à mudança organizacional**

A palavra resistência é definida no dicionário como o ato de opor-se, a ação de resistir; uma habilidade ou poder de não ser afetado ou prejudicado por alguma coisa; a força que um corpo exerce contra o movimento de outro corpo, oposição ou reação a uma força opressora (PARKER; STAHEL, 1998). A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas é sempre um sinal importante, que exige investigação por parte da gerência (LAWRENCE, 1978). Nesse contexto, Bortolotti (2010, p. 48) ressalta que:

A expressão “resistência à mudança” foi usada e definida pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947), utilizando uma metáfora das ciências físicas. Em seu livro “*Field theory in social science*”, as organizações são consideradas como sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeitas a um conjunto de forças opostas, porém de mesma intensidade que os mantêm em equilíbrio, manutenção do status quo. Estes sistemas não estariam em equilíbrio constante; eles apontariam flutuações ao redor de um determinado nível. E as mudanças aconteceriam quando uma das forças excedesse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar.



O conceito desenvolvido por Kurt Lewin é de que existem forças opostas de mesma intensidade que mantêm o sistema em estado de equilíbrio. Quando acontece a mudança, uma dessas forças supera a outra e o sistema é movido para outro estado de equilíbrio (CHU, 2003). Assim, a resistência pode ser entendida como uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas), que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo. De forma que qualquer manifestação de resistência pode servir como um sinal de aviso de oposição ou ocultação de apoio para planos específicos ou ideias (JUDSON, 1966). De sorte que independente de ser intencional ou não, coberta ou declarada, constitui um desafio para os gestores de mudança (O'CONNOR, 1993).

O termo resistência à mudança é frequentemente usado na pesquisa sobre mudança organizacional, geralmente como uma explicação do porquê dos esforços para introduzir mudanças em larga escala em tecnologia, métodos de produção, práticas gerenciais, ou sistema de compensação serem frustrados ou fracassarem completamente (OREG, 2006). Bortolotti (2010) destaca o primeiro estudo empírico realizado sobre resistência à mudança no campo organizacional, foi elaborado por Coch e French Jr., em 1948, e intitula-se *Overcoming Resistance to Change*. O resultado demonstrou a importância da participação dos funcionários no processo de mudança e influenciou, posteriormente, alguns pesquisadores como Zander (1950), Zaltman e Duncan (1977), Wadell e Sohal (1998) e Motta (2001). Veja algumas definições teóricas sobre resistência no quadro 6.

Quadro 6 – Definições teóricas sobre resistência à mudança organizacional

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE RESISTÊNCIA
Zander (1950)	é qualquer comportamento que tem a intenção de proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária.
Zaltman e Duncan (1977)	é qualquer condução que serve para manter o status quo diante da pressão para alterar o status quo. De certa maneira, em um conjunto organizacional, a resistência é uma expressão de reserva, que normalmente surge como uma resposta ou uma reação à mudança.
Wadell e Sohal (1998)	é um fenômeno complexo, de múltiplas facetas que persiste em afetar os resultados da mudança, tanto de forma negativa quanto positiva.
Giangreco (2003)	É uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas), que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo.
Soares (2007)	corresponde ao comportamento adotado pelo indivíduo, para proteger-se dos efeitos reais, ou imaginários da mudança.

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010).

A partir das definições apresentadas acima, compreende-se que a resistência à mudança se relaciona com qualquer ação percebida do funcionário na tentativa de parar, retardar, ou alterar a mudança com a intenção de se contrapor às forças sociais que objetivam dirigir o sistema para uma nova posição de equilíbrio (BEMMELS; RESHEF, 1991). Assim, qualquer comportamento relutante em aceitar ou ajudar a implementar uma mudança organizacional pode ser interpretado como uma resposta de movimento lento para encontrar concordâncias, ou até mesmo uma completa recusa para cooperar com a mudança (COGHLAN, 1993).

Certamente, a resistência é mais comumente ligada com atitudes negativas, ou com comportamentos contra produtivos dos funcionários (WADDELL; SOHAL, 1998). Alguns estudos enfocam o conceito de resistência relacionado ao comportamento. No Quadro 7, alguns autores descreveram a resistência em termos comportamentais.

Quadro 7 – Definições de resistência

AUTOR(ES)	DEFINIÇÕES
Sagie, Elizur e Greenbaum (1985)	consideram o comportamento complacente como evidência de resistência reduzida.
Armenakis, Harris e Mossholder (1993)	definem a resistência em termos comportamentais, mas sugerem que outro estado a preceda: um estado cognitivo, que eles chamam de prontidão.
Collinson (1994)	define resistência como o comportamento do empregado que procura desafiar, interromper, ou inverter suposições, discursos, constituindo uma forma de poder exercida pelos empregados na organização. É uma característica notável, persistente, significativa nas organizações modernas que necessita de análises e estudos detalhados.
Jermier, Knights e Nord (1994, p. 9)	concluíram que a resistência é uma resposta ao controle administrativo e, destacam que o modo predominante de analisá-la é: vê-la como um processo reativo onde os gestores integrados em relações de poder, opõem-se às iniciativas por outros gestores.
Brower e Abolafia (1995)	definem a resistência como uma espécie particular de ação e ação não intencional que desafia, opõe ou foge às regras ou rotina de uma organização. Considerando a resistência como uma anomalia e aborrecimento, ou um modo frequente e intencional da atividade organizacional.
Shapiro, Lewick e Devine (1995)	sugerem que os empregados usam táticas enganadoras para interromper uma mudança, constituindo uma resistência à mudança.
Piderit (2000)	define resistência como atos intencionais de encargo (desafio) ou omissão.

Fonte: Adaptado de Bortolotti (2010).

Concomitantemente, outros pesquisadores descreveram a resistência em termos emocionais. Coch e French (1948) a definiram como forças que poderiam causar frustrações nos funcionários e, conseqüentemente, provocar comportamentos indesejáveis como agressões. Argyris e Schön (1974, 1978 apud

PIDERIT, 2000) relataram que a resistência surge de rotinas defensivas, manifestando sentimentos de frustração e ansiedade.

As diversas abordagens acima sugerem que resistência à mudança tem origem nas características pessoais dos indivíduos e/ou no contexto organizacional. Este estudo enfatiza as reações individuais frente às mudanças no contexto organizacional. Por isso, adotou-se a abordagem de Piderit (2000), onde a resistência é entendida como uma atitude multidimensional para a mudança e, as manifestações de resistência podem compreender respostas comportamentais, afetivas e cognitivas (reações internas) que envolvem sentido de ambivalência em relação à conduta, sentimentos e pensamentos dos funcionários sobre a mudança.

Neste contexto, Piderit (2000) ressalta que a resistência pode ocorrer sob três dimensões, tais como: a dimensão cognitiva que se refere às avaliações do indivíduo, suas crenças sobre a mudança em si e os efeitos da mudança; a dimensão afetiva ou emocional que envolve sentimentos e emoções de um indivíduo na resposta à mudança (como revolta, ansiedade, medo); e, a dimensão comportamental ou intencional que se refere a um plano de apoiar ou opor-se à mudança, com base em comportamentos passados ou intenções futuras.

Concomitantemente, Collinson (1994) identifica duas estratégias distintas de resistência: o distanciamento, que ocorre quando os empregados evitam as demandas de autoridade, se distanciam fisicamente ou simbolicamente da organização, prevalecendo a estrutura de poder; e, a persistência, que ocorre quando os empregados exigem mais informação sobre a mudança, controle das práticas e processos de tomada de decisão, maior participação na organização.

Motta (2001) ressalta que há algumas décadas, a resistência era entendida como uma insubordinação que podia ser facilmente reprimida. Pretendia-se superá-la dando maior atenção para as relações interpessoais (conversas, explicações e concessões). Atualmente, trata-se a resistência como algo tão natural quanto a própria mudança, ou seja, como fonte de críticas, criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. Assim, a resistência à mudança passou a ser vista como algo previsível e muito natural, pois tem sido reconhecida como uma resposta inevitável e um fator imprescindível que influencia diretamente no sucesso ou no fracasso de qualquer mudança organizacional (PIDERIT, 2000).

### 2.4.1 Fontes de resistência

A mudança requer a identificação e, a superação de fontes de resistência, o incentivo e o fortalecimento das fontes de apoio (WAGNER, 2006).

O Quadro 8 resume as principais fontes de resistência à mudança, que estão divididas em duas categorias: individuais e organizacionais. Para Robbins (1999), as fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como percepção, hábitos, inseguranças, grau de conhecimento, questões econômicas, personalidade e necessidades. E, as fontes de resistência organizacionais residem na própria estrutura da organização, direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Quadro 8 – Fontes de resistência à mudança

<b>FONTES DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos: criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando defrontamos com a mudança, esta tendência de responder de acordo com o costume transforma-se em fonte de resistência.</li> <li>• Segurança: as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas;</li> <li>• Fatores econômicos: as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</li> <li>• Processamento seletivo de informações: as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir e ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</li> </ul>
<b>FONTES DE RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inércia estrutural: as organizações possuem mecanismos internos como seu processo de seleção e as regras formais que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</li> <li>• Foco limitado de mudança: as organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Você pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.</li> <li>• Inércia de grupo: quando os indivíduos desejarem mudar sua conduta, poderão defrontar com barreiras que são as normas do grupo.</li> <li>• Ameaça à especialização: as mudanças nos padrões organizacionais pode prejudicar o conhecimento de grupos especializados.</li> <li>• Ameaça às relações de poder estabelecidas: qualquer modificação de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização. uma das mudanças que os gerentes e supervisores se sentem ameaçados é a decisão participativa.</li> <li>• Ameaça às alocações de recursos estabelecidas: nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis, frequentemente, vêem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Marco Oliveira (2009, p. 401).

Hernandez e Caldas (2001) enfatizam um estudo sobre a resistência à mudança, orientado para o indivíduo, discutindo o processo de percepção em que os indivíduos teriam a tendência a adotar comportamentos resistentes similares como resposta às mudanças. Dependendo da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos a que estão constantemente expostos, os indivíduos desenvolvem mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados. Esse mecanismo de defesa é representado pelos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposições, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiências anteriores. A combinação desses dois tipos de estímulos, interiores e exteriores, proporciona aos indivíduos representações distintas e individuais da realidade. Por isso, o reconhecimento das fontes de resistência possibilita seu melhor entendimento, pois a resistência, normalmente, resulta de diferenças, tais como: ideias, motivos, planos e prioridades (BORTOLOTTI, 2010).

Certamente, o conhecimento dessa previsão é benéfico aos gestores da mudança, pois eles estariam em um patamar melhor para adiantar as reações das pessoas envolvidas, como preparação adiantada da empresa para uma mudança e, poderia, assim, desenvolver meios alternativos, e conduzir seus argumentos da maneira mais convincente possível, minimizando qualquer receio irreal para atingir os objetivos da mudança.

#### 2.4.2 Tipos e formas de resistência

Taylor (1995) destaca que as resistências às mudanças nas organizações têm suas origens centradas contexto organizacional e nas características pessoais dos indivíduos. Notadamente, as mudanças podem causar os mais diferentes tipos de reação entre os envolvidos. De maneira geral, a reação mais frequente é de resistência (BRESSAN, 2009). Assim, do ponto de vista individual, segundo Oliveira (2009), os tipos de resistência à mudança podem ser expressos com base no raciocínio lógico (Lógica); baseados em emoções, sentimentos e atitudes (Psicológica); baseados em interesses e valores coletivos (Sociológica). Tais tipos de resistência são apresentados no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Tipos de resistência à mudança

<b>TIPOS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA</b>	
Objeções lógicas e racionais:	Tempo necessário para se adaptar; Esforço extra para reaprender; Possibilidade de condições menos desejáveis, como declínio das habilidades; Custos econômicos da mudança; Dúvidas sobre a viabilidade técnica da mudança.
Atitudes psicológicas e emocionais:	Medo do desconhecido; Baixa tolerância à mudança; Aversão pela gerência ou outro agente de mudança; Falta de confiança nos outros; Necessidade de segurança; desejo de manter o status quo.
Objeções lógicas e racionais:	Coligações políticas; Valores coletivos opostos; Perspectiva provinciana, estreita; Interesses adquiridos; Desejo de preservar as amizades existentes.

Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 401).

Outras maneiras de resistir à mudança envolvem atitudes como fazer oposição, bloquear, retardar e propor novas alternativas (BRESSAN, 2009). Diante de uma mudança, os indivíduos têm suas imagens e expectativas desestabilizadas, gerando resistência (ZALTMAN; DUCAN, 1977, p. 63).

Segundo Pereira e Fonseca (1997) existem várias formas de resistência a mudanças como isolar-se; boicotar; resistir ativamente defendendo princípios e posições com rigidez, elegância e bravura; resistir passivamente referindo-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam. Além disso, os esforços para bloquear a introdução de novas abordagens podem ser de natureza passiva, envolvendo táticas. Como, por exemplo, apoiar verbalmente a mudança e, ao mesmo tempo, continuar a trabalhar do modo antigo; os esforços são de natureza ativa que envolvem táticas, como protestos organizados e sabotagem (HITT; MILLER; COLELLA, 2007; MCSHANE; VON GLINOW, 2013). Assim, quanto às formas de resistência possíveis, apresenta-se no Quadro 10 algumas encontradas na literatura:

Quadro 10 – Formas de resistência à mudança.

<b>FORMAS DE RESISTÊNCIAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DAS FORMAS DE RESISTÊNCIA</b>
Resistência Espontânea	caracteriza-se por reclamações constantes, absenteísmo, alterações da natureza das relações com a hierarquia, baixa da produtividade, deterioração das relações com a clientela, aumento da retenção de informação (JUDSON, 1966).
Resistência Organizada	manifesta-se por meio de uma estratégia de oposição, individual ou coletiva, voluntária e, na maioria das vezes, estruturada, como através de pedidos de reuniões, conflitos de trabalho, manifestações coletivas ou greves de zelo.
Resistência Racional	fundamenta-se em receios estabelecidos (JUDSON, 1966).
Resistência Irracional	baseia-se em emoções.
Resistência Ativa	o indivíduo provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo. É fácil de identificar, pois a resistência é expressa clara e diretamente. Porém, é difícil gerenciá-la, porque o

	indivíduo está determinado e sua opinião está formada contra a ideia ou ação proposta. O funcionário pode apresentar comportamentos como: reduzir o ritmo de trabalho, causar danos, recusa de carga de trabalho, adicional, espalhar boatos, intimidar ou ameaçar, obstruir, ridicularizar, apelar para o medo.
Resistência Passiva	caracteriza-se por cumprir apenas as regras e funções impostas, assumindo uma postura de apatia em relação ao trabalho. Não querer saber das alterações em curso, não procurar soluções para problemas novos que surgem e demonstrar falta de motivação para a formação representam posturas que dificultam a inovação tecnológica. É menos visível, provocando efeitos negativos muitas vezes superiores aos da resistência ativa. Consiste em atrapalhar a implantação da mudança através de manobras como dispersões e seus impactos nas ações: diminuição do ritmo aplicado em ações relacionadas à mudança; não resposta proposital; incremento de atividades menos importantes que tome o tempo das pessoas (MENDES, 2001).
Retraimento Pessoal	a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado e às vezes se manifesta quando aumenta o número de faltas do indivíduo, e este pode até deixar a organização (MENDES, 2001).
Indiferença	semelhante à resistência passiva, na indiferença o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar. É a reação de defesa mais comum, se manifesta através de uma vagarosidade ou dificuldade na compreensão da natureza da mudança (MOSCOVICI, 1994).
Resignação Passiva	caracteriza-se pela aceitação, porém é um tipo de reação de cooperação mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso (MOSCOVICI, 1994).
Confusão	a dificuldade na realização que aconteça a mudança (MAURER, 1996).
Crítica imediata	rejeitar mudança antes de escutar os detalhes (MAURER, 1996).
Negação	recusa em aceitar que as coisas mudaram (MAURER, 1996).
Obediência maliciosa	sorrir e parecer concordar para demonstrar somente mais tarde uma falta de conformidade (MAURER, 1996).
Sabotagem	tomar ações, inibir ou neutralizar a mudança (MAURER, 1996).
Acordo fácil	concordando com pouca resistência, sem realizar o acordo (MAURER, 1996).
Deflexão	mudando de assunto e esperando talvez que irá embora (MAURER, 1996).
Silêncio	completa ausência de entrada, que pode ser mais difícil de lidar com a resistência (MAURER, 1996).
Dissidência	O funcionário constata um hiato entre seu papel e seu potencial, não vê sua capacidade reconhecida e valorizada. Então, os dissidentes se recusam a aceitar algumas das práticas propostas. São combativos, criam tensões, procurando construir através da oposição (MOTTA, 1999).
Apatia	Significa indiferença e a não manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Os funcionários apáticos não se importam com o destino da organização, são resistentes passivos. Não opõem resistência à mudança., pois não se posicionam como adversários, nem se arriscam, nem participam, fingem não perceber a luta pela mudança.
Ressentimento	Significa uma mágoa pela percepção de exclusão da concorrência ao poder organizacional. Agem subversivamente no sentido de resistir tanto ao status quo, quanto às propostas de mudança. Procuram postergar o processo de mudança, apontando erros e dificuldades.
Cooperação Voluntária	Apoio é incondicional, o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

Fonte: Adaptado de Vincenzi, Souza e Andrade (2008); Bortolotti (2010).

A resistência pode assumir ainda a forma de hostilidade implícita ou expressa diretamente. A agressividade pode ser dirigida contra a própria mudança ou contra os agentes de mudança. O comportamento vai depender da probabilidade de resistir impunemente, sem incidir em maiores riscos. Pode ocorrer também a falta de esforço ou adulação, a redução do nível de aspirações até a perda de eficiência e o aparecimento de grupos insatisfeitos (ZANDER, 1979). Assim sendo, uma apreciação mais profunda da resistência pode desvendar objeções menores às mudanças, entretanto, pode também mostrar objeções de peso e valor. A resistência deve ser vista como uma ocorrência útil, que pode conduzir a fatos adicionais importantes, em vez de ser vista como uma obstrução inútil a ser eliminada ou obstruída o mais depressa possível (HAMPTON, 1990).

#### 2.4.3 Causas da resistência

Conhecer os fatores de risco, em especial as causas da resistência à mudança são aspectos essenciais para desenvolver planos de mudança. Judson (1966) ressalta que as origens da resistência surgem da percepção que cada um tem da novidade, sendo que as características individuais da personalidade junto com as pressões do grupo e da organização é que definem o comportamento do indivíduo frente a um processo de mudança. Todavia, Lobos (1971) afirma que além das causas individuais, a resistência à mudança é, frequentemente, ligada a causas mais globais, estruturais, conjunturais e coletivas, ocorrendo mediante o acúmulo de normas administrativas, interesses prefixados do grupo. Assim, corroborando Judson (1966) e Lobos (1971), observa-se que as causas de resistência à mudança não são divergentes, mas complementares. Dessa maneira, pressupõe-se que tanto variáveis de ordem individual como fatores de ordem organizacional compõem um cenário de possíveis causas da resistência à mudança organizacional.

Sacomano Neto et al. (2002) e O'Connor (1993) sugerem cinco causas comuns de resistência isoladas ou em conjunto: falta de acreditar que há uma necessidade séria de mudança; descrições diferentes da necessidade de mudança; nenhum acordo sobre os objetivos da mudança; falta de acreditar que o objetivo é atingível; relutância e a incapacidade que uma pessoa tem em quebrar e desistir de velhos hábitos; nenhuma confiança naquele que está implantando a mudança; receio do futuro (o ser humano faz a opção pelo que lhe é familiar); recusa ao ônus



da transição (não existe mudança sem trabalho e sacrifício); acomodação ao status funcional (o medo de perder o status quo); receio do passado (pessoas atingidas por fracassos anteriores na organização tornam-se mais resistentes em relação a mudanças). Entretanto, uma das maiores dificuldades na implementação de tais modificações é a resistência decorrente de interesses, poder, cultura e outros fatores.

O quadro 11 resume e engloba as principais causas de resistências individuais sob o ponto de vista comportamental e, as causas de resistência de grupo sob o ponto de vista organizacional, com enfoque das barreiras cultural, social, organizacional e psicológica.

Quadro 11 – Barreiras à mudança e principais causas.

<b>BARREIRA</b>	<b>CAUSAS</b>
Cultural	A resistência pode estar enraizada em ideologias, valores e convicções culturais, heranças, relações sociais, interesses econômicos, necessidades pessoais.
Social	A resistência pode estar relacionada a solidariedade entre grupos, conformidade a normas, rejeição a pessoas vindas de fora, conflito entre grupos.
Organizacional	A resistência pode provir de ameaças ao poder, da estrutura organizacional, divisão de tarefas, diferenças hierárquicas, comportamento da alta administração, ausência de habilidades técnicas para lidar com a tecnologia, clima organizacional.
Psicológica	A resistência resulta da percepção seletiva que impede a constatação de problemas e soluções, individualismo, homeostase, comprometimento, fatores de personalidade (dogmatismo, fatalismo, inabilidade para lidar com abstrações, pouca motivação), conformidade com status quo.

Fonte: Adaptado de Zaltman e Duncan (1979).

De acordo com o quadro 11, entende-se que os indivíduos podem formar crenças positivas ou negativas acerca de questões relacionadas a uma possível mudança e reagir emocionalmente a estas questões. As crenças e emoções são combinadas em uma atitude frente à mudança que influencia as atitudes, os comportamentos e processamentos de informação subsequentes relevantes à mudança de formas imprevisíveis. Por isso, Zaltman e Duncan (1979) levaram em consideração os aspectos lógicos, psicológicos, sociológicos do nível individual e organizacional para descrever as barreiras e as principais causas da resistência. E, a partir dessa descrição, desenvolveu-se, nesta pesquisa, uma análise dos principais fatores de resistência à mudança que afetam as reações dos servidores

da UFPA diante de processos de mudança organizacional. Isto servirá como base para análise do estudo desenvolvido nesse trabalho.

Hitt, Miller e Colella (2007) ressaltam que os indivíduos que enfrentam mudanças indesejadas podem desenvolver a chamada Síndrome de **denegação**, **aversão**, **depressão** e **aceitação** (DADA), na qual as pessoas que são afetadas pelas mudanças experimentam desordens emocionais, envolvendo uma sensação de incerteza e medo. Uma vez superado o choque inicial pode surgir uma fase de resistência à mudança. Assim, no estágio de denegação, as pessoas ignoram a mudança; no estágio de aversão, as pessoas ficam indignadas com a mudança; e no estágio de depressão, as pessoas passam por depressões emocionais. Por fim, no estágio de aceitação, as pessoas admitem a realidade da situação e tentam fazer o melhor a partir dela. Nem todos os indivíduos passam por todos os estágios, entretanto, alguns permanecem no estágio de aversão ou de depressão, o que resulta em consequências negativas para si e para organização (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Neste sentido, segundo Bortolotti e Andrade (2008), vale ressaltar a importância de identificar previamente os sentimentos, as motivações, as reações e as atitudes de resistência, as quais podem se manifestar na organização. Pois, isso possibilita aos gestores adiantarem-se em preparar a organização para o processo e assim, planejar e organizar suas estratégias, tanto em relação a indivíduos quanto em relação aos grupos envolvidos. Os sentimentos predispostos à resistência incluem insegurança, perda aliado ao conflito em aceitar algo novo, ansiedade, medo. A predisposição natural para reagir a qualquer mudança e as crenças culturais e normas de conduta aceitos pelo grupo, assim como, a falta de confiança nas lideranças, o fracasso no passado, as apreensões e esperanças relacionadas com as novas maneiras de executar o trabalho, com as novas relações com o grupo de trabalho e com a nova situação dentro da organização são fatores que influenciam fortemente os processos de mudança (BORTOLOTTI, 2010).

Para Moura (1995), a acomodação ao *status quo* é uma variante da indiferença e passividade com que a pessoa ou grupo de pessoas reagem às mudanças, conseqüentemente, a mudança não é planejada e acaba sendo imposta à força, devido a gravidade dos problemas. Jacobsen e Rodrigues (2002) ressaltam que os diferentes climas entre as unidades organizacionais, a percepção seletiva, homeostasis, a comunicação ineficiente de aspectos relevantes sobre a mudança,

alto dogmatismo, fatalismo, inabilidade para lidar com abstrações ou desmotivação também são fatores que devem ser observados pelos administradores antes da implantação de mudanças na organização.

#### 2.4.4 Aspectos positivos da resistência

Nem sempre a resistência à mudança é prejudicial à organização. Há inúmeras vantagens na resistência. De forma que quando gerenciada com cuidado, estas vantagens podem, de fato, ser utilizadas pela organização para dar melhor assistência à mudança (WADELL; SOHAL, 1998).

Decerto, a resistência deveria ser utilizada pela organização para melhorar suas decisões. Afinal, conhecer as reações ambivalentes para a mudança permite gerar novas ideias e soluções para lidar com a situação que incitou a iniciar mudança (OREG, 2006).

Piderit (2000) questionou se as atitudes ambivalentes para apoiar (resposta positiva) ou resistir (resposta negativa) poderiam ocorrer positivamente em uma dimensão e negativamente em outra. Ou, se de fato as respostas negativas e positivas poderiam ocorrer juntas, dentro de uma dimensão simultaneamente. A situação mais simples acontece quando uma resposta cognitiva de um indivíduo a uma mudança proposta está em conflito com sua resposta afetiva (CHENG; PETROVIC-LAZAREVIC, 2005).

A resistência nem é inerentemente boa e nem inerentemente má (KENETH, 1995). A resistência pode envolver um sentido de ambivalência com o qual os sentimentos, comportamentos e pensamentos dos empregados sobre a mudança, podem não coincidir (PIDERIT, 2000).

Quando a palavra resistência é mencionada, há a tendência de associá-la com aspectos negativos, porém esta associação nem sempre se confirma na prática. A resistência é uma resposta natural de um trabalhador e deve ser usada construtivamente (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

A resistência pode ser vista como uma atitude multidimensional para a mudança, sendo mais óbvia quando a mudança é mais rápida e complexa (RUSSEL, 1980; WATSON; CLARK; TELLEGEN, 1988). Waddel e Sohal (1998 apud CHU, 2003, p. 4) apontam cinco aspectos:

[...] A resistência pode ter papel mediador entre necessidade de mudança e estabilidade, evitando, assim, o excesso de mudança e a garantir níveis adequados de previsibilidade e controle. [...] Aspectos da mudança inapropriados podem ser apontados através da resistência. [...] O influxo de energia trazido para organização a mantém sempre em estado de alerta contra a apatia. [...] A resistência impulsiona a busca por métodos alternativos com o objetivo de igualar os conflitos. [...] A resistência é um fator que alerta para o perigo da conformidade nas decisões em grupo e que enfatiza a necessidade de debates para melhores e mais adequadas soluções.

Piderit (2000) afirma que os indivíduos raramente formam atitudes resistentes ou expressam tais atitudes em atos de dissidência ou protesto, se considerarem as consequências negativas para eles mesmos.

As pessoas que se engajam na resistência estão cientes de que deveriam agir com cautela, pois podem encarar penalidades severas (PIDERIT, 2000).

A resistência desempenha um papel crucial na influência da organização em direção a uma estabilidade maior. As pressões do ambiente interno e externo incitam a mudança, a resistência é um fator que pode equilibrar estas demandas contra a necessidade de constância e estabilidade. Contudo, o desafio é encontrar o equilíbrio certo entre a mudança e a estabilidade, evitando a disfunção de mudança em demasia (WADDELL; SOHAL, 1998).

Assim, contrariando o pensamento tradicional, Waddell e Sohal (1998) afirmam que há uma ampla gama de vantagens da resistência a mudanças, pois ela propulsiona a busca por métodos alternativos para tentar homogeneizar os conflitos existentes. Além de favorecer o estado de alerta contra a apatia e a desmotivação, apontar aspectos da mudança, que podem ser inapropriados, mal planejados ou prejudiciais à organização, exercendo o papel de fator mediador entre a necessidade de mudança e a estabilidade. Contribuindo, deste modo, para evitar o excesso de mudança e para garantir níveis adequados de previsibilidade e controle.

Apesar de existir uma séria desvantagem à mudança, já que ela impede a adaptação ao progresso. Estudos ressaltam que a resistência pode ser positiva, pois proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica (ROBBINS, 2003).

Os aspectos positivos atribuídos à resistência à mudança estão relacionados à influência que a resistência exerce sobre a organização em direção à manutenção da estabilidade do status quo, evitando o excesso de mudança e garantindo níveis

adequados de previsibilidade e controle; a resistência pode ser um elemento que indica pontos inapropriados da mudança, mal planejados e mesmo prejudiciais à organização; também pode ser um fator que gera motivação e energia para implementar transformações, já que a apatia e desmotivação não conduzem a nenhuma mudança; o conflito da resistência obriga à busca de soluções alternativas para os problemas encontrados, possibilitando a avaliação de outros processos e possibilidades, sendo uma fonte de inovação; além de a resistência provoca debates e discussões, que são necessários para tomada de decisões em prol de soluções melhores e também estimula maior participação dos envolvidos (WADDELL; SOHAL, 1998).

Por fim, Chu (2003) reforça que raramente há consenso para fazer diagnóstico da resistência com o intuito de determinar os seus aspectos positivos, mas a suposição que a resistência é um fenômeno intrinsecamente negativo e prejudicial deve ser reavaliada.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa classifica-se como um estudo aplicado de caráter não experimental. Os estudos classificados como aplicados têm como característica principal concentrarem-se na solução de problemas práticos e presentes no cotidiano. Já o caráter não experimental, advém da impossibilidade por parte dos pesquisadores, em controlar previamente os efeitos sob as variáveis, que passam a ter valores considerados como dados. Uma vez que, já foram influenciadas pelo fenômeno, assim como ocorre na natureza. Essa circunstância, dependendo dos objetivos do estudo, constitui-se como uma vantagem, pois dificilmente um estudo em laboratório pode reproduzir na integridade as condições da natureza (SAMPIERE; COLLADO; LÚCIO, 2013).

Como as variáveis apresentaram valores no formato de dados, a observação do fenômeno ocorreu a posteriori. Assim, a pesquisa materializou-se na forma *ex pos facto*. Dentre as técnicas de pesquisas incluídas na classificação de estudos não experimentais, o presente estudo formalizou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins. E, quanto aos meios, concretizou-se no formato de pesquisa de campo. Assim, buscou-se a aproximação inicial e a descrição do fenômeno, sem o compromisso de explicar relações de causalidade típica de estudos explicativos (SAMPIERE; COLLADO; LÚCIO, 2013; VERGARA, 2015).

O universo da pesquisa teve como elos: (1) ser servidor público federal e (2) estar lotado no campus Guamá da Universidade Federal do Pará (UFPA). A técnica de amostragem visou garantir a representatividade da amostra e, portanto, adotou amostragem do tipo probabilística na forma aleatória simples, com 95% de segurança e 4,74% de erro.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário elaborado por Bortolotti (2010) em sua Tese de Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina, na qual desenvolveu um modelo para avaliação da resistência, propondo um indicativo de uma medida de resistência com apoio na Teoria da Resposta ao Item (TRI), a fim de verificar características dos respondentes, diagnosticar a resistência à mudança em uma organização e, principalmente, levantar as causas, as variáveis relacionadas com este

comportamento, fornecendo subsídios relevantes e necessários para serem utilizadas no planejamento estratégico da mudança. E conseqüentemente, serem incluídas estratégias adequadas no sentido de evitar manifestações de resistência, bem como minimizá-las caso ocorram.

Manuela Hill e Andrew Hill (2012) classificam esse tipo de procedimento de pesquisa, como uma “extensão de um trabalho apresentado na literatura”. Uma vez que, a autora da pesquisa original tinha como objetivo desenvolver um instrumento de pesquisa, que possibilitasse medir a resistência à mudança a nível organizacional e, para tanto, empregou como tratamento de dados a Teoria de Resposta ao Item.

Já neste estudo, buscou-se por meio do instrumento desenvolvido, conferir-lhe uma aplicação prática e utilizá-lo na perspectiva de diferentes técnicas de tratamento de dados. Assim, para a investigação da reação dos servidores ao processo de mudança foram aplicados 402 questionários (APÊNDICE A) aos servidores lotados no *Campus* Guamá da UFPA.

O tratamento de dados foi quantitativo a partir de técnicas descritivas e multivariadas, que conforme sua adequação ao instrumento selecionado, utilizou a análise fatorial exploratória (AFE), como apresentado em Hair et al. (2009) e Fávero et al. (2009). A consistência interna do instrumento foi testada pelo cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, que segundo Manuela Hill e Andrew Hill (2012), apesar de existirem outras técnicas para medir fidedignidade de constructos, o Alpha de Cronbach é o mais utilizado entre os pesquisadores.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Os procedimentos metodológicos da pesquisa iniciaram com a consulta a fontes secundárias, como bancos de teses e dissertações, periódicos científicos e a opinião de especialistas. Essa etapa possibilitou dar o *start up* ao estudo, refinar o problema de pesquisa e estruturar seus objetivos, referências para a Revisão da Literatura e a metodologia.

Completadas essas etapas, foi identificado o tamanho do universo, que segundo os dados do Boletim de Pessoal de agosto de 2015 (UFPA, 2015 é a ou b), o campus do Guamá da Universidade Federal do Pará reúne 3.999 servidores, entre técnicos-administrativos e docentes. Esse universo serviu de base para o cálculo da amostra, que foi realizado conforme a Fórmula 1, calculado com 95% de margem de

segurança e 4,74% de erro (PINHEIRO et al., 2008) e resultou na amostra de 402 questionários de pesquisa válidos.

$$n = \frac{(S^2 * Z^2 * N)}{(S^2 * Z^2 + e^2(N-1))} \quad (1)$$

Em que: S=variância estimada; Z=desvio padrão relacionado ao índice de confiança; N= tamanho do universo; n=tamanho da amostra; e=erro amostral admitido.

A pesquisa de campo foi a técnica escolhida para reunir informações sobre os principais fatores de resistência dos servidores da UFPA relacionados à mudança organizacional. Foi realizada pela pesquisadora, pessoalmente, no período de dezembro de 2015 a janeiro de 2016, que aplicou o questionário nas unidades administrativas da UFPA/Campus Guamá.

A forma utilizada para coleta de dados foi o questionário estruturado, dividido em duas seções: a primeira seção concentrou-se nas reações frente a mudanças organizacionais para coletar informações sobre como os servidores pensam, sentem ou agem frente a processos de mudança; a segunda seção utilizou perguntas fechadas, intervalares, dicotômicas e multicotômicas e de múltipla escolha com a finalidade de coletar informações sobre o perfil dos servidores, tais como: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, tempo de serviço na UFPA, situação funcional, experiência de trabalho anterior a UFPA (Apêndice A). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) também foi submetido aos servidores. O TCLE, sob Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, esclarece ao sujeito da pesquisa que sua participação é voluntária, garantindo o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo ou constrangimento a sua pessoa (Ver Apêndice B). A consistência interna do questionário será avaliada pelo coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), calculada a partir da Fórmula 2.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (2)$$

Em que: N é o número de itens do questionário;  $\sigma_i^2$  é a variância do item i;  $\sigma_x^2$  é a variância total de itens observados.



O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva e multivariada para a obtenção dos objetivos da pesquisa. Quanto às técnicas descritivas, foram utilizadas principalmente, as medidas de dispersão e de tendência central, mais especificamente, média aritmética, desvio padrão e coeficiente de variação, eventualmente poderão ser utilizadas outras técnicas que favoreçam a obtenção dos objetivos desta pesquisa.

Os dados das tabelas foram analisados conforme a classificação das escalas de 1 a 4, a seguir: a escala de 1 e 2 significa que os entrevistados discordam fortemente ou discordam com a afirmativa, respectivamente; a escala 3 e 4 demonstram que os entrevistados concordam ou concordam fortemente, respectivamente.

Quanto às técnicas multivariadas, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE). A opção por essa técnica justifica-se por ser uma técnica que reúne vários métodos estatísticos, sua utilização fundamenta-se essencialmente em duas finalidades específicas. A primeira decorre se sua adequação para reduzir grande número de variáveis em pequeno número de fatores. Esses fatores têm a capacidade de substituir as variáveis originais com a menor perda possível de informações. A segunda é sua capacidade de contribuir para “definir uma estrutura subjacente de uma matriz de dados” (HAIR et al., 2009, p.91), essa característica expõe correlações entre as 51 variáveis observáveis e revela características não observáveis pela análise das variáveis individualmente (TIMM, 2002; PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003; PESTANA; GAGEIRO, 2008).

A necessidade de utilizar a Análise Fatorial Exploratória, neste estudo, explica-se pela necessidade de sumarizar as variáveis, que de certa forma exercem influencia mais direta nos fatores de resistência à mudança organizacional na UFPA, além dessa vantagem a técnica possibilita revelar aspectos latentes que dificilmente seriam observáveis pelo emprego de outras técnicas. A utilização da AFE em investigações que utilizam dados intervalares em escala de Lickert tornou-se usual em pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas com o passar dos anos, sendo empregada em diversos estudos (MATTOS et al., 2010a, 2010b; MATTOS; SANTANA, 2014).

### 3.3 Caracterização da Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará (UFPA) é uma instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial, criada pela Lei nº 3.191 de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto nº 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado pelo Decreto nº 81.520, de 4 de abril de 1978 (UFPA, 2015a).

A UFPA goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos da lei e do presente Estatuto e caracteriza-se como universidade *multicampi*, com atuação no Estado do Pará com sede e foro legal na cidade de Belém (FONTES, 2007).

É considerada uma das maiores e mais importantes instituições de ensino público da Região Norte e do Trópico Úmido, abrigando uma comunidade composta por mais de 50 mil pessoas, assim distribuídas: docentes, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; servidores técnico-administrativos; alunos de cursos de pós-graduação, sendo estudantes de cursos de pós-graduação *stricto sensu*; alunos matriculados nos cursos de graduação, na capital e no interior do Estado; alunos do ensino fundamental e médio, da Escola de Aplicação; alunos dos Cursos Livres oferecidos pelo Instituto de Letras e Comunicação Social (ILC), alunos dos cursos técnico-profissionalizantes do Instituto de Ciência da Arte (ICA), Escola de Teatro e Dança (ETDUFPA), Escola de Música (EMUFPA) e Casa de Estudos Germânicos (CEG). Além dos cursos de graduação oferece programas de pós-graduação: especialização, mestrado, doutorado e residência médica (UFPA, 2015a).

A Universidade Federal do Pará, denominada Cidade Universitária Prof. José da Silveira Neto, está localizada às margens do Rio Guamá, na parte leste da cidade, com acesso viário através das Avenidas Bernardo Saião e Perimetral, fazendo limite com os bairros da Condor, Guamá, Terra Firme, Canudos, Marco e com as terras da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

A UFPA adotou a configuração *multicampi* propiciando uma colegialidade para realizar de forma mais coletiva a Missão de “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável”; e, a Visão de “Ser referência nacional e internacional como universidade *multicampi* integrada à sociedade e centro de

excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural“. Os *campi* atuam em inter-relação mútua e em interação com a Administração Superior da UFPA na elaboração e consecução de projetos, planos e programas de interesse institucional (FONTES, 2007).

Constituem a Comunidade Universitária: os servidores docentes, técnico-administrativos e o corpo discente. O quadro docente é constituído pelo pessoal de nível superior que exerça atividades de ensino, pesquisa e extensão, contempla hoje 2.663 professores, sendo que no *campus* Guamá trabalham 1.868 professores. O quadro técnico-administrativo é constituído por servidores que desempenhem atividades técnicas, administrativas ou científicas, exceto as de ensino, para o alcance dos fins institucionais, contempla hoje 2.395 técnicos, sendo que no *campus* Guamá trabalham 1.531 técnicos (UFPA, 2015b).

São princípios da UFPA:

- A universalização do conhecimento;
- O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológica;
- O pluralismo de ideias e de pensamento;
- O ensino público e gratuito;
- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- A excelência acadêmica;
- A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

São finalidades da UFPA:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo, de forma a gerar, sistematizar, aplicar e difundir o conhecimento em suas várias formas de expressão e campos de investigação científica, cultural e tecnológica;
- Formar e qualificar continuamente profissionais nas diversas áreas do conhecimento, zelando pela sua formação humanista e ética, de modo a contribuir para o pleno exercício da cidadania, a promoção do bem público e a melhoria da qualidade de vida, particularmente do amazônida;

- Cooperar para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, firmando-se como suporte técnico e científico de excelência no atendimento de serviços de interesse comunitário e às demandas sócio-político-culturais para uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa.

O conjunto missão, visão e princípios da UFPA representa sua identidade institucional, facilitando e promovendo a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros, constituindo-se em um conjunto de macrobalizadores que regem e inspiram a conduta e os rumos da Instituição em direção ao cumprimento do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A tríade serve de guia para os comportamentos, as atitudes e as decisões de todas as pessoas, que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão, tendo como referência os princípios institucionais.

A UFPA planeja-se em função dos desafios impostos ao desenvolvimento regional e do Estado do Pará. Para tanto, a partir das potencialidades regionais, a UFPA direciona suas ações na criação de vários cursos de graduação e desenvolve o ensino e pesquisa com foco na identificação, descrição, análise, interpretação e solução dos problemas regionais amazônicos e em assuntos de natureza socioeconômica relacionados com a região. Constata-se que a UFPA está inserida em um cenário de mudanças de ordem econômica, social, que exige frequentes reformas no campo da educação, o que põe em xeque o papel da gestão institucional (UFPA, 2015b).

A partir da visão sistêmica e das diferentes dinâmicas do processo de mudança, as políticas e práticas institucionais focam nas necessidades de ampliar o acesso à educação, de melhorar a qualidade do ensino e na satisfação do cidadão, eixo central da política da gestão institucional que só se concretiza a partir de instrumentos gerenciais como o planejamento, a gestão participativa e a avaliação, sustentada nas pessoas, tecnologia e processos. Sua gestão está pautada em práticas administrativas modernas, baseada em princípios da eficiência, eficácia, transparência e controle social, buscando assegurar o cumprimento dos controles regulatórios e a correta aplicação dos recursos públicos (FONTES, 2007).

A UFPA consolidou a cultura de planejamento com foco em resultados e a cultura de avaliação com foco na melhoria contínua, na missão e visão institucional, determinando parâmetros para definir estratégias para expansão da oferta de vagas,

eficácia institucional, efetividade acadêmica e social, além de praticar e dar visibilidade ao seu papel de responsabilidade socioambiental.

A UFPA intensificou a integração com a sociedade promovendo nos *campi* a realização de programas/projetos considerando a relevância da adoção e acompanhamento de políticas afirmativas em curso na universidade em suas diferentes modalidades como o caráter da Assistência Estudantil a alunos em vulnerabilidade socioeconômica, psicossocial, cuidando particularmente das populações oriundas de etnias indígenas, quilombolas e de populações tradicionais.

De certo, muitas políticas e ações desenvolvidas pela UFPA demonstram que a universidade está atenta às questões referentes à sustentabilidade e equidade. Por outro lado, há a crescente necessidade de sedimentar uma nova cultura organizacional a partir do estímulo de atitudes e práticas que garantam a sustentabilidade socioambiental, nova política de pessoal, execução dos programas e projetos de políticas afirmativas qualificação dos ambientes acadêmicos, como mecanismo de apoio às mudanças que vão impactar diretamente no desempenho institucional, em sintonia com as diretrizes do governo federal, que vem implementando uma visão mais empreendedora à gestão pública brasileira (UFPA, 2015b).

Em 2016, a UFPA está atravessando um período de transição muito importante que abrange a consulta direta à comunidade universitária sobre a escolha de candidatos aos cargos de Reitor e de Vice-Reitor da Universidade Federal do Pará (UFPA), para o quadriênio de 2016-2020. Além disso, está em fase de elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025, exigido pelo MEC através do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. O PDI é um instrumento de gestão que apresenta uma agenda estratégica de longo prazo para a instituição trilhar no próximo decênio e assim cumprir sua missão.

Sob tais considerações, percebe-se o importante trabalho realizado por essa instituição e o seu destaque dentre as Instituições de Ensino Superior do Brasil. Portanto, foi nesse ambiente que se realizou a presente pesquisa, colhendo informações que permitiram os dados a seguir.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados da pesquisa de campo foram sintetizados e organizados em duas subseções, que por sua vez, compuseram a presente “Apresentação de Resultados”. A primeira subseção tem por finalidade descrever o perfil dos entrevistados e a segunda, analisar as formas subjacentes e a intensidade da resistência a mudança no local da pesquisa. Com esse propósito foram combinadas técnicas multivariadas e descritivas. A técnica multivariada escolhida foi a Análise Fatorial Exploratória, selecionada por sua capacidade de sumarização e a descritiva foi a distribuição de frequência. Essa combinação possibilitou tanto reduzir o número de variáveis, quanto analisar a intensidade da resistência, ou aceitabilidade da mudança.

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

Para o levantamento das características dos entrevistados foram solicitadas informações como sexo, idade, filhos, estado civil, escolaridade, cargo, lotação/setor, tempo de serviço, situação funcional, experiência profissional, etc. A partir dessas informações foi possível traçar o perfil (pessoal, de formação e profissional) dos técnicos administrativos e dos docentes que participaram desta pesquisa.

A Tabela 1 mostra que na classificação por gênero ocorreu a predominância do sexo feminino com 58% (233) dos participantes. Enquanto, os entrevistados do sexo masculino foram 42% (169) da amostra.

Tabela 1 – Gênero

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	169	42,0
Feminino	233	58,0
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Já em relação ao estado civil dos entrevistados (Tabela 2), observa-se que 58% (233) são casados ou possuem união estável, 30,3% (122) são solteiros e 11,7% (47) declararam ser divorciados ou viúvos. Desta forma, observa-se que a

maioria dos entrevistados se posicionou nos estratos casados ou com união estável, alcançando juntos 58% (233) dos participantes da pesquisa.

Tabela 2 – Estado Civil

Vínculo	Frequência	Percentual
Casado	187	46,6
Solteiro	122	30,3
União Estável	46	11,4
Divorciado	37	9,2
Viúvo	10	2,5
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à composição familiar, com relação a presença de filhos, observa-se que a maioria dos entrevistados são pais, representando 67,4% (271) dos servidores, enquanto os servidores que não tem filhos alcançaram 32,6% (131). Ao considerar que a maioria dos entrevistados se declarou casado, ou com união estável, os resultados revelam-se coerentes. Desta forma, observa-se que o perfil do servidor entrevistado foi formado, principalmente, por profissionais que tem filhos.

Tabela 3 – Filhos

Tem	Frequência	Percentual
Não	131	32,6
Sim	271	67,4
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à faixa etária, a Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência com relação a idades dos participantes. Visualiza-se que 14,7% (59) dos entrevistados estão na faixa etária entre 46 a 50 anos de idade, seguido por 39% (157) que estão acima de 50 anos, dentre os quais, 13,2% (53) são membros da terceira idade empregados (política pública) que terão, dentro de 10 anos, aproximadamente, condições para a aposentadoria, o que revela dupla preocupação. A primeira preocupação decorre da experiência acumulada por esses profissionais e, a segunda preocupação, resulta da necessidade de repor o quantitativo de trabalhadores. Em contrapartida, 32,8% (132) dos servidores são jovens encontrando-se no estrato de 31 a 45 anos, revelando assim, uma força de trabalho

que já acumula boa experiência e ainda tem um caminho profissional longo na instituição.

Por fim, a Tabela 4 exhibe a idade dos servidores mais jovens pertencentes às faixas etárias de 20 a 30 anos de idade que correspondem a 13,5% (54) da amostra. Os presentes desse estrato são profissionais mais jovens, têm a tendência a ser proativos, empreendedores, autoconfiantes, pois buscam aprendizado constante, aceitam com mais facilidade a diversidade, além de dominar a tecnologia e realizar multitarefas. Essa composição etária ajuda a manter a constante renovação de valores na instituição (FRANCO; SANTOS NETO, 2010).

Tabela 4 – Idade

Anos	Frequência	Percentual
20 a 25	16	4,0
26 a 30	38	9,5
31 a 35	55	13,7
36 a 40	50	12,4
41 a 45	27	6,7
46 a 50	59	14,7
51 a 55	53	13,2
56 a 60	51	12,6
61 a 65	38	9,5
66 a 70	15	3,7
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

A Tabela 5 mostra o perfil de escolaridade dos servidores entrevistados. Consta-se que apenas 0,2% (1) e 6,7% (27) dos entrevistados apresentaram nível fundamental e médio, respectivamente. Ao passo que servidores com nível superior compuseram 19,9% (80), seguidos por 37,1% (149) dos que são especialistas, 15,2% (61) mestres e 20,9% (84) doutores.

Este perfil revela a alta escolaridade dos servidores da instituição e, além de refletir positivamente para a realização das tarefas, sob determinada perspectiva, qualifica a instituição para atender as demandas da Nova Administração Pública, além de adequarem-se ao perfil dos recursos humanos de outras organizações públicas, aspecto que mostra a qualificação dos servidores aprovados em concurso público no país (BRASIL, 2015).



Quanto à pesquisa, a elevada escolaridade dos entrevistados contribui positivamente para a interpretação das questões e favorece o correto preenchimento dos questionários aumentando sua validade que representa um aspecto favorável deste estudo.

Tabela 5 – Escolaridade

Formação	Frequência	Percentual
Fundamental	1	0,2
Médio	27	6,7
Superior	80	19,9
Especialização	149	37,1
Mestrado	61	15,2
Doutorado	84	20,9
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação ao cargo, a Tabela 6 mostra que 72,6% (292) dos entrevistados são servidores técnico-administrativos, com diversas formações, entre elas administradores, arquivistas, bibliotecários, assistentes sociais, economistas, enfermeiros, geólogos, químicos, eletricitistas, secretários executivos, revisores de texto, publicitários, engenheiros, designers, assistentes administrativos, contadores, analistas de TI, técnicos em assuntos educacionais, dentre outros e 27,4% (110) são docentes também com formações diversas.

Tabela 6 – Cargo

Tipo do vínculo	Frequência	Percentual
Técnico Administrativo	292	72,6
Docente	110	27,4
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto a atuação em funções de gestão, observou-se que dentre os entrevistados, 22,9% (92) ocupavam cargos de direção, funções gratificadas e outras chefias, como coordenação, assessoria, etc. Destacou-se que a maioria dos Cargos de Direção (CD) eram exercidos por docentes. Os outros 77,1% (310) da amostra foi formada por servidores que não exerciam nenhum cargo de gestão, como mostra a Tabela 7. Essa distribuição possibilita, entre gestores e não gestores, a compreensão ampla do comportamento quanto a mudança na instituição e, de

certa forma, representa um aspecto positivo para retratar o mais próximo possível a realidade organizacional.

Tabela 7 – Chefia

Exerce	Frequência	Percentual
Não	310	77,1
Sim	92	22,9
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme a Tabela 8, em relação à situação funcional dos entrevistados, 94,5% (380) da amostra são estatutários, regidos pela Lei nº 8.112/90, possuem estabilidade, que é uma garantia constitucional de permanência no serviço público após três anos de estágio probatório e aprovação em avaliação especial de desempenho. Já 5,5% (22) da amostra foi composta por servidores temporários contratados para atender necessidades provisórias de excepcional interesse público (inciso IX do art. 37 da Constituição Federal). Neste caso, observa-se existir no mesmo local de trabalho, servidores efetivos e temporários exercendo funções semelhantes, aspecto que deve ser considerado nos planos de mudanças, uma vez, que podem representar fontes de resistência ou de favorecimento à mudança organizacional.

Tabela 8 – Situação funcional

Tipo	Frequência	Percentual
Efetivo	380	94,5
Temporário	22	5,5
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

A Tabela 9 mostra o tempo de serviço dos servidores entrevistados. Assim, a amostra foi formada predominantemente jovem na instituição com 50,5% (203) entrevistados nesse estrato. Por outro lado, 37,8% (152) de servidores entrevistados tinham mais de 20 anos de trabalho na universidade. Esse resultado revela que, nos últimos anos, está havendo uma renovação no quadro de servidores da instituição, algo positivo, pois esse evento introduz novos talentos, habilidades, expertise na instituição, o que enriquece o patrimônio humano, aumenta o capital intelectual,

além de abrir possibilidades de mudança na organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Tabela 9 – Tempo de trabalho na universidade

Anos	Frequência	Percentual
0 a 5	117	29,1
6 a 10	86	21,4
11 a 15	24	6,0
16 a 20	23	5,7
21 a 25	46	11,4
26 a 30	37	9,2
31 a 35	40	10,0
36 a 40	25	6,2
41 a 45	4	1,0
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

A Tabela 10 revela que apenas uma minoria dos entrevistados, 25,9% (104) não tiveram experiência de trabalho anterior à UFPA, assim a instituição representa o primeiro emprego para esses profissionais. Por outro lado, 74,1% (298) dos participantes da pesquisa já acumulavam experiência profissional anterior, o que indica que estes servidores trazem consigo um conjunto de experiências diversas que além de contribuírem para a instituição, podem fornecer *insights* oportunos e *benchmarking* para processos internos e a realização de tarefas. Por outro lado, esses servidores podem enfrentar um processo de socialização mais difícil, pois trazem consigo modelos esperados de organização.

Tabela 10 – Experiência anterior

Possui	Frequência	Percentual
Não	104	25,9
Sim	298	74,1
Total	402	100,0

Fonte: Pesquisa de campo.

Essa compreensão é reforçada na Tabela 11, que apresenta as experiências anteriores dos entrevistados, assim observa-se que dos 74,1% (298) dos entrevistados com experiência profissional anterior a maioria 37% (148) tiveram experiência profissional em outras organizações públicas, sendo os demais distribuídos entre organizações privadas de portes e finalidades diferentes. Neste

caso, ressalta-se que o conhecimento sobre o setor público associado à experiência tende a possibilitar maior grau de confiabilidade e de expectativa quanto ao desempenho individual desses servidores (PAULA, 2005).

Ademais, apenas 2,7% (11) dos entrevistados responderam que trabalharam em ONGs. A atuação nesse tipo de organização, segundo Dysman (2011), normalmente contribui para a formação de trabalhadores que aceitam com mais facilidade a diversidade, tem maior proximidade com as bases da sociedade, independência, agilidade e capacidade de adaptabilidade, que são características definidoras destas organizações.

Na sequência, 34,4% (139) dos entrevistados responderam que trabalharam em empresas privadas de pequeno, médio e grande porte. Ao se comparar os objetivos que se estabelecem para o trabalho (realização pessoal, remuneração, status na sociedade, segurança) e a normatização social do trabalho (direitos e deveres associados ao trabalho) no setor público e privado, constata-se que os trabalhadores percebem de forma diferente sua relação com o empregador e clientes.

A iniciativa privada por suas finalidades concentra-se na otimização dos recursos, acrescenta valor monetário e visa o lucro financeiro para garantir a longevidade do negócio. Sendo assim, o que se pressupõe é que o servidor com essa experiência apresente habilidade para maior foco nos resultados, cabendo a organização promover estímulos que possibilitem internalizar valores da administração pública (PAULA, 2005).

Tabela 11 – Organização que teve experiência anterior

Tipo	Frequência	Percentual
Empresa privada pequeno porte	40	10,0
Empresa privada médio porte	61	15,0
Empresa privada grande porte	38	9,4
Organizações não governamentais	11	2,7
Serviço público	148	37,0
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>74,1</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

Assim sendo, o perfil dos entrevistados se definiu com a predominância de servidores do sexo feminino (58%), casados ou em união estável (58%), que tem filhos (67,4%), o que revela coerência nos resultados. Sendo que esses servidores

estão na faixa etária entre 31 a 45 anos (32,8%), o que revela uma força de trabalho que acumula boa experiência, um longo caminho profissional na instituição, com alto grau de qualificação, pois a escolaridade dos entrevistados é o nível superior ou pós-graduação (93,1%). E ainda, os servidores técnico-administrativos representam 72,6% e os servidores que são docentes representam 27,4% da amostra, o que revela que servidores com diversas formações participaram da pesquisa (administradores, arquivistas, bibliotecários, assistentes sociais, economistas, enfermeiros, publicitários, engenheiros, designers, assistentes administrativos, contadores, analistas e TI, técnicos em assuntos educacionais, secretários executivos, nutricionistas, seguranças, médicos, dentre outros). Inclusive, a maioria não exerce funções gratificadas nem cargos de direção (77,1%), o que revela que os cargos de gestão são exercidos geralmente por docentes. A maioria dos entrevistados está em situação funcional de estatutários (94%), ou seja, possuem estabilidade após 3 anos de estágio probatório e aprovação em avaliação de desempenho, tendo entre 5 a 20 anos de tempo de serviço (62,2%), o que revela que está ocorrendo uma renovação no quadro de servidores da instituição. Os servidores entrevistados têm experiência de trabalho anterior à UFPA (74,1%), dentre os quais 37% são oriundos de outras organizações públicas, o que justifica o aumento na expectativa de melhor desempenho individual na organização.

## **4.2 Avaliação das dimensões**

A Análise Fatorial Exploratória foi a técnica utilizada para sumarizar as 51 variáveis do questionário proposto por Bortolotti (2010), que resultou em cinco fatores compostos por 16 variáveis. A análise fatorial foi escolhida pela sua peculiaridade em: (1) reduzir grande volume de dados em pequeno número de fatores; e (2) revelar variáveis latentes, denominadas também como fatores, ou variáveis empíricas, que não podem ser identificadas com outras técnicas (HAIR et al., 2009).

Por esses motivos, essa técnica estatística multivariada representa uma maneira privilegiada para sumarizar as variáveis, diminuindo a complexidade das análises. Desta forma, os fatores podem ser compreendidos como indicadores, que substituem as variáveis originais, uma vez que, eles são capazes de explicar a maior

parcela da variância dos dados (FÁVERO et al., 2009; HAIR et al., 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2008).

A análise fatorial inicia pela análise da matriz de correlações, que deve apresentar correlações significativas e superiores a 0,30. Como a matriz em estudo atendeu a esse critério inicial, foram realizados os testes de adequação amostral, que confirmaram o ajustamento da técnica a matriz de dados (Tabela 12). Pois, o Teste Kayser-Meyer-Okin foi calculado em 0,836 e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo a 1%.

Verificado o ajustamento, a análise fatorial foi realizada utilizando o critério do autovalor, segundo o qual cada variável deve ser capaz de explicar minimamente a própria variância e aplicada a rotação ortogonal pelo método Varimax, essa técnica tem como característica facilitar a alocação das variáveis a apenas um fator.

A confiabilidade dos fatores foi verificada pelo coeficiente Alpha de Cronbach, apesar de existirem outras formas para verificar a fidedignidade, esse coeficiente é o mais utilizado em investigações científicas.

O Alpha de Cronbach é um índice, que pode assumir valores entre 0,000 e 1,000. Assim quanto mais próximo da unidade, entende-se que haverá maior fidedignidade, os dados são fidedignos quando eles medem o que se propuseram a medir de forma consistente. Por isso, afirma-se que o Alpha de Cronbach mede a consistência interna dos dados (COSTA, F., 2011).

Não há uma medida universalmente aceita para os critérios mínimos do Alpha de Cronbach. Mas, a maioria dos pesquisadores consideram valores entre 0,600 e 0,700 como adequados para esse coeficiente (HAIR et al., 2009).

Tabela 12 – Fatores, variáveis, cargas fatoriais, comunalidade e Alphas de Cronbach

Variáveis	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
V01. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho	0,752	0,073	0,081	0,027	0,134	0,596
V02. Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança	0,721	0,114	0,125	-0,221	0,034	0,599
V03. Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.	0,687	0,150	0,072	-0,129	-0,131	0,533
V.04. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer	0,665	0,200	0,200	-0,068	0,118	0,540
V05. Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes	0,012	0,719	0,194	-0,141	-0,014	0,575

V06. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.	0,203	0,716	0,224	-0,176	-0,016	0,636
V07. Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço meu trabalho.	0,178	0,676	-0,060	-0,041	0,348	0,616
V08. Sinto que a mudança é uma ameaça.	0,244	0,638	0,214	-0,102	0,026	0,524
V09. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho	0,177	0,039	0,789	-0,115	0,115	0,682
V10. Sinto-me indiferente e não surpreso em relação a mudança.	0,061	0,306	0,737	0,092	-0,005	0,648
V11. Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.	0,222	0,231	0,612	-0,222	0,104	0,537
V12. Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças do seu trabalho.	-0,010	-0,080	0,066	0,819	-0,112	0,693
V13. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	-0,194	-0,227	-0,063	0,712	-0,104	0,611
V14. Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.	-0,165	-0,090	-0,323	0,624	0,100	0,540
V15. Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias	-0,015	-0,014	0,073	-0,138	0,832	0,717
V16. Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização.	0,111	0,158	0,087	0,020	0,810	0,702
Autovalores	2,29	2,21	1,87	1,79	1,58	9,74
Variância Explicada	14,33	13,84	11,68	11,19	9,87	60,92
Coeficiente Alpha de Cronbach	0,723	0,717	0,670	0,630	0,630	0,676

KMO=0,836; Teste de Esfericidade de Bartlett ( $\chi^2$ ) =1.531,44, significativa a 1%.

Determinação do número de fatores pelo critério do autovalor.

Forma de extração dos fatores ACP com rotação ortogonal pelo método Varimax.

Realizada a aplicação da técnica, resultaram 16 variáveis, organizadas em cinco fatores, que explicaram 60,92% da variância dos dados. Observa-se as comunalidades ( $h^2$ ), ou seja, quanto que os fatores explicaram da variância das variáveis e apresentaram valores satisfatórios. Uma vez que, todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,524. O mesmo ocorreu com os autovalores, com valores de 2,29, 2,21, 1,87, 1,79 e 1,58, respectivamente, para os Fatores 1, 2, 3, 4 e 5. A denominação dos fatores foi realizada com base na análise semântica das variáveis que compuseram os fatores, considerando a prevalência da variável com maior carga fatorial para a identificação do fator, conforme recomenda Hair et al. (2009). Desta forma, ao primeiro fator associaram-se as variáveis V01, V02, V03 e V04, sendo esse fator denominado como “Resistência à mudança”. Ao segundo fator reuniram-se as variáveis V05, V06, V07 e V08, sendo o fator identificado como “Acomodação”. Quanto ao terceiro fator, observam-se as variáveis V09, V10 e V11, sendo a ele atribuída a denominação de “Medo da Mudança”. Ao quarto fator, que associou as variáveis V12, V13 e V14, foi atribuída a denominação

de “Proatividade Perante a Mudança”. E, ao quinto fator que associou as variáveis V15 e V16, denominou-se de “Descrença na Mudança”.

#### 4.2.1 Resistência à mudança

O primeiro fator, ou a primeira dimensão empírica (Fator 1), denominada “Resistência à mudança”, explicou 14,33% da variância dos dados, apresentou boa consistência interna ( $\alpha=0,723$ ) e captou de forma geral a reação dos servidores frente a mudança. Como destaca Bortolotti (2010), a resistência pode reunir um amplo conjunto de reações, tais como: tentativa de impedir que a mudança ocorra, evitar mais trabalho, resistir à pressão (equilíbrio psicológico, níveis de estresse, irritação, etc.); demonstrar indiferença, rejeição ou ausência de estímulo à mudança, dentre outros. Nesse caso, o servidor pode empregar esforços, objetivando protestar ou enfrentar seus gestores (BRESSAN, 2009).

Neste estudo a “Resistência à mudança” foi caracterizada pela tentativa de evitar responsabilidades adicionais (V01), pelo sentimento de irritação (V02), pela atitude indiferente (V03) e pela tentativa de evitar que a mudança ocorra (V04). Nesse contexto, observa-se que a maioria dos servidores (Tabela 13), respectivamente, 40,3% (163) e 54% (219) discordam, ou discordam fortemente desse comportamento na instituição. Portanto, observa-se que 94,3% (382) dos entrevistados procuram ser receptivos e agir em prol dos processos de mudança organizacional e/ou cooperar com mudanças e suas implicações, uma vez que, as respostas revelaram que os servidores discordaram das atitudes que formaram o fator, ou seja, bloquear, atrasar ou impedir a implantação de uma mudança no trabalho (97,2%), evitar responsabilidades adicionais oriundas das mudanças (90,8%), demonstrar indiferença (94,3%) e desenvolver sentimento de irritação (94,5%).

Por outro lado, mesmo constando-se que a resistência se manifesta a partir de uma minoria, os resultados da pesquisa de campo revelaram a presença de resistência à mudança entre 5,7% (23) dos entrevistados, que de maneira geral, manifestaram concordância com as variáveis reunidas no fator “Resistência à Mudança”. Esses entrevistados declararam resistência ativa aos processos de mudança e as formas mais comuns foram: evitar maiores responsabilidades, opção selecionada por 9,2% (27) dos entrevistados; seguida de agir com indiferença, que



obteve 5,7% (23) das respostas; ficarem estressados, com 5,4% (22). Com isso, destaca-se que a resistência ocorre naturalmente quando são percebidas alterações que impliquem em mudanças organizacionais.

Tabela 13 – Resistência à mudança

Variáveis	Concordância (%)			
	DF	D	C	CF
Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho	41,0	49,8	7,2	2,0
Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança	51,0	43,5	3,7	1,7
Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo	61,2	33,1	3,5	2,2
Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer	62,4	34,8	1,7	1,0
Avaliação geral	54,0	40,3	4,0	1,7

Legenda: DF=discordo fortemente; D=discordo; C=concordo; CF=concordo fortemente.

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.2.2 Acomodação

O segundo fator “Acomodação” (Fator 2) explicou 13,84% da variância dos dados e obteve Alpha de Cronbach de 0,717. O fator captou o desejo de “deixar as coisas como estão”, uma vez que, reuniu a preferência de recusar novas maneiras de realizar as tarefas (V05), da mesma forma, relevou o desinteresse pelas atividades que possam resultar em alguma mudança (V06) e, até mesmo, a negativa em realizar as tarefas (V07) e a compreensão que a mudança representa uma ameaça (V08). Esse comportamento exprime o esforço do indivíduo em manter a estabilidade do seu status quo, a fim de garantir níveis adequados de previsibilidade e controle (WADDELL; SOHAL, 1998).

A dimensão revelou resistência à mudança na forma passiva, materializada na forma de apatia; falta de motivação; retraimento pessoal; baixa cooperação; superficialidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho; desinteresse em aprender novas técnicas e metodologias de trabalho; baixa troca de feedbacks; relutância, incapacidade de quebrar e desistir de velhos hábitos; sentimento de perda aliado ao conflito em aceitar algo novo; negativa em participar, opinar, sugerir, aceitar e realizar tarefas propostas ou decorrentes de mudança; recusa em ter maior envolvimento nas decisões organizacionais, mesmo tendo condições de participar

do planejamento, organização, liderança, controle e projetos do grupo de trabalho (SCOTT; JAFFE, 1988).

Ao considerar tais condições, é possível observar que o aspecto mais relevante do fator está relacionado com a percepção da mudança como uma ameaça ao status quo do servidor que desencadeia uma forma de resistência passiva, evidenciada quando apenas se cumpre as regras e funções “impostas” pela mudança, prejudicando o projeto com uma reação apática. Ou seja, apesar de não sabotar diretamente, o indivíduo dificulta a mudança pela falta de motivação e a constante negativa a inovação, faz somente o que é ordenado e nada mais, racionaliza as recusas, aceita a mudança aparentemente, retém informações e cumpre apenas os procedimentos estabelecidos (BORTOLOTTI, 2010).

A distribuição de frequência mostrou que a maioria dos servidores discorda fortemente (54,2%), ou discorda (41,3%), que mudança deve ser enfrentada com acomodação. Pelo contrário, 387 (95,5%) dos entrevistados posicionaram-se de forma negativa com relação à acomodação, mostrando uma perspectiva mais proativa. Dessa forma, constata-se que de maneira geral, não há recusa em mudar a forma como fazem o seu trabalho (83%); os servidores demonstram interesse em realizar atividades e atuar com compromisso em situações de mudança (96%) e preferem experimentar coisas novas no trabalho (94,5%). Logicamente, essa perspectiva é uma posição geral, estabelecida a priori pelos entrevistados. Todavia, em casos específicos, pode ocorrer comportamento diferente, aspecto que não descarta os cuidados a serem adotados em processos de mudança, como a comunicação clara dos objetivos e processos e o envolvimento das lideranças (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Na perspectiva das respostas discordantes, além de expressar um baixo índice de dissidência ou protesto, os entrevistados revelaram disposição para aprender novas técnicas de trabalho já que a apatia e desmotivação não são reforçadas nas respostas. Nesse sentido, quando ocorre a abertura à mudança, bem como interesse em novas experiências sensoriais e cognitivas evidenciam que a mudança não é percebida como ameaçadora ao status quo (HITT; MILLER; COLELLA, 2007; PIDERIT, 2000).

Em contrapartida, o percentual de concordância de maneira geral foi baixo, limitou-se a 7,7% (31) da amostra. Esse aspecto reforça a ideia que alguns servidores podem recorrer a acomodação, como forma de reação negativa à

mudança. Nesse contexto, pode ocorrer recusa em mudar as formas de realizar as tarefas, sendo esta a forma mais evidente de reação (16,9%), pode também ocorrer desinteresse pelas atividades que resultem em mudanças (3,9%) e preferência pelo que já é conhecido (5,4%), além da sensação que a mudança representa uma ameaça (4,4%). Esses aspectos devem servir de indicativos nas atitudes dos servidores para identificar acomodação.

Tabela 14 – Acomodação

Variáveis	Concordância (%)			
	DF	D	C	CF
Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes	49,5	45,0	3,7	1,7
Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças	44,8	51,2	3,2	0,7
Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço meu trabalho.	35,8	47,3	14,2	2,7
Sinto que a mudança é uma ameaça	54,2	41,3	2,7	1,7
Avaliação geral	46,1	46,2	6,0	1,7

Legenda: DF=discordo fortemente; D=discordo; C=concordo; CF=concordo fortemente.

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.2.3 Medo da mudança

O terceiro fator “Medo da mudança” (Fator 3) explicou 11,68% da variância e evidenciou boa consistência interna com Alpha de Crombach de 0,670. Esse fator enfatizou o medo do indivíduo de correr riscos, o receio de cooperar com a mudança (V09) e perder algo de valor (TAYLOR, 1988); seja por uma diminuição na segurança profissional, de benefícios econômicos, ou mesmo de rendimentos (ROBBINS, 2002; JUDSON, 1966; TAYLOR, 1988); ou mesmo por medo do desconhecido, (ROBBINS, 2002), de perder o controle das coisas que conquistou (CONNER, 1992; OREG, 2003) ou incertezas, quando se está preocupado com possível fracasso (MINK, 1992). Desta forma, observa-se que o medo da mudança pode ser decorrência de diversos aspectos pessoais ou tipicamente do cotidiano organizacional.

Apesar da maioria dos servidores negarem o medo de mudança, observa-se que ocorreu uma mudança nas respostas ao comparar esse fator em relação aos anteriores. No fator “Medo da mudança”, a maioria dos entrevistados posicionou-se em discordo (55%), não mais em discordo fortemente como ocorreu nos fatores

anteriores. Desta forma, apesar de 366 (90,4%) discordarem, quanto ao “Medo da mudança”, a intensidade da negação foi menor nesse fator.

Contudo, mesmo assim o “Medo da mudança” não é um elemento de risco a instituição. Ao contrário, a maior parte dos entrevistados demonstrou não temer correr riscos, nem ter receio de contribuir com as mudanças no trabalho (91,3%); não evidenciam perda de interesse pelo trabalho, nem indiferença ou surpresa (V10) diante da mudança (86,5%) e não se queixam da gerência (V11) em situações de insucesso ou resultados ruins da mudança (93,3%), o que reforça a ideia de ausência de medo, evidenciado nas três variáveis da Tabela 15. Ao mesmo tempo, uma pequena parcela (9,6%) da amostra demonstra certa resistência decorrente do “Medo da mudança” por ter receio de contribuir com as mudanças (3,2%), agirem com indiferença (1,2%), reclamarem e criticarem os gerentes (1,2%), demonstrarem que os riscos se sobrepõem à necessidade de mudança (8,7%). Este medo pode estar relacionado com a tentativa de evitar ansiedade, insegurança e baixa estabilidade, sentimentos que provocam perda de energia e tensões, absenteísmo, deterioração das relações com a clientela, baixa da produtividade, alterações da natureza das relações com a hierarquia, reclamações constantes, reações ligadas à resistência espontânea (CALDAS; HERNANDEZ, 2001; BORTOLOTTI, 2010).

Tabela 15 – Medo da mudança

Variáveis	Concordância (%)			
	DF	D	C	CF
Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho	34,8	56,5	5,5	3,2
Sinto-me indiferente e não surpreso em relação a mudança.	30,3	56,2	12,2	1,2
Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência	40,8	52,5	5,5	1,2
Avaliação geral	35,4	55,0	7,7	1,9

Legenda: DF=discordo fortemente; D=discordo; C=concordo; CF=concordo fortemente.

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.2.4 Proatividade perante a mudança

O quarto fator “Proatividade perante a mudança” (Fator 4) explicou 11,19% da variância e, assim como os demais fatores, apresentou boa consistência interna com Alpha de Crombach de 0,630. O fator captou a prontidão para mudar; a capacidade de prever problemas e agir de forma eficiente para evitá-los, amenizá-los e solucioná-los (V12); captou também a habilidade para se adaptar a novas

situações (V13) e experimentar novidades no trabalho (V14). Isto acontece quando o trabalhador chama a responsabilidade para si, assume extrapapeis e busca espontaneamente mudanças no seu ambiente de trabalho, visando alcançar metas de longo prazo que beneficiam a organização (KOTTER, 2001).

Este fator revela a forma como o servidor lida com a mudança e o seu nível de comprometimento com os objetivos da mudança, reunindo variáveis que para manifestar aceitação à mudança, os entrevistados deveriam concordar com as assertivas. Desta forma, 97,3% (395) da amostra reforçou a compreensão da baixa resistência à mudança na instituição. Os entrevistados mostram ter capacidade de adaptação quando ocorrem mudanças (98%), disposição para vivenciar novas experiências oriundas de mudanças no trabalho (95,5%) e enfrentar desafios (97,2%).

Esse comportamento revela baixa intensidade na resistência (2,7%) que exprime a motivação intrínseca dos servidores na busca por novidades e desafios para estender suas capacidades pessoais (explorar, investigar e aprender) e obter reconhecimento, autorealização, satisfação, autodesenvolvimento, autonomia e oportunidade de avanço (HERZBERG, 1966). Portanto, os resultados revelam que os servidores demonstram resiliência psicológica diante de adversidades, capacidade para enfrentar problemas, superar obstáculos e habilidade para se ajustar a novas situações, evidenciando cooperação voluntária, reação almejada pelos gestores diante de um processo de mudança (BORTOLOTTI, 2010).

Tabela 16 – Proatividade perante a mudança

Variáveis	Concordância (%)			
	DF	D	C	CF
Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças do seu trabalho.	1,2	1,5	52,2	45,0
Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	0,0	2,0	54,0	44,0
Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.	1,7	2,7	52,7	42,8
Avaliação geral	1,0	1,7	53,2	44,1

Legenda: DF=discordo fortemente; D=discordo; C=concordo; CF=concordo fortemente.

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.2.5 Descrença na mudança

O quinto fator “Descrença na mudança” (Fator 5), explicou 9,67% da variância dos dados com níveis adequados de consistência interna, Alpha de

Cronbach de 0,630. O fator captou o descrédito nos resultados da mudança, o que compreende o ceticismo, a falta de credibilidade, desconfiança nos líderes, dúvida sistemática ou tendência a duvidar se realmente as mudanças são necessárias, a não aceitação de pretensas certezas, ou verdades absolutas, sobre a eficácia da mudança, incluindo as suspeitas sobre as verdadeiras razões da mudança (JUDSON, 1966; BORTOLOTTI, 2010).

O fator “Descrença na mudança” reuniu duas variáveis: uma que investiga os motivos que levam a mudança (V15) e outra que investiga se as mudanças que ocorrem na instituição são realmente necessárias (V16).

De maneira geral 59,5% (241) dos servidores entrevistados discordaram dos enunciados, evidenciando que, apesar das mudanças que ocorrem na instituição serem geralmente benéficas (70,10%), não há segurança que elas são realmente necessárias (51%). Esses resultados revelam desconhecimento dos entrevistados quanto aos motivos que desencadeiam das mudanças na instituição. Esse aspecto pode desencadear reações, uma vez que, comunicar claramente a mudança é uma estratégia necessária ao sucesso de sua implementação (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Tabela 17 – Descrença quanto a mudança

Variáveis	Concordância (%)			
	DF	D	C	CF
Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias.	12,7	36,3	44,8	6,2
Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização.	19,4	50,7	26,6	3,2
Avaliação geral	16,0	43,5	35,9	4,6

Legenda: DF=discordo fortemente; D=discordo; C=concordo; CF=concordo fortemente.

Fonte: Pesquisa de campo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, no setor privado e público, os consumidores do novo milênio valorizam os seguintes aspectos: valor, preço, customização, velocidade, conveniência, facilidade, personalização, comprar num único local e ter acesso a soluções integradas, livre serviço e resposta às mensagens. No setor público especificamente, o diferencial refere-se à satisfação do cidadão, pois o foco no cidadão é um dos fundamentos da Nova Administração Pública (NAP). Os padrões de qualidade dos serviços públicos atendem a adequação do serviço, o resultado (impacto) dele sobre o público alvo, seu custo e a importância desse serviço para a sociedade. Assim, a satisfação do usuário-cidadão é tratada como um dos principais parâmetros de avaliação do desempenho do setor público, o que requer a orientação do setor público para atingir essa finalidade.

Nesta perspectiva, entende-se o quanto a universidade pública encontra-se incitada a assumir novas responsabilidades e desenvolver novas habilidades para atender à demanda por mudanças solicitadas por um público cada vez mais autossuficiente e ávido por produtos e serviços com base em processos informatizados, pois o mercado está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, dentre as quais se ressalta os avanços tecnológicos, a globalização e a desregulamentação. E, essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios dentro das organizações, exigindo melhoria de desempenho, aumento de produtividade e reorganização administrativa. Porém, existem forças de impulso e forças de reação contrárias a estes impulsos ou a essas mudanças.

Ao considerar o conhecimento científico, aprofundar os estudos pautados nessa temática confirmou, ou desmitificou ideias pré-concebidas, quanto à dinâmica e a cultura organizacional da UFPA. Desta forma, observou-se que o prévio conhecimento das formas de resistência à mudança na UFPA possibilita fundamentar estratégias para planos de mudança que minimizem processos de resistência, trazendo economicidade para os recursos institucionais, reduzindo o tempo de implantação de processos de mudança e contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Do mesmo modo, conhecer o comportamento dos servidores possibilita, aos atuais gestores, preparar planos de mudanças mais adequados, que considerem aspectos da cultura organizacional, contribuindo com processos que tragam maior adesão, menos inseguranças e propiciem o tempo e as

ações necessárias para o desenvolvimento de novas competências. Esses aspectos podem ser considerados no planejamento da mudança, de forma a aprimorá-lo e desenvolver estratégias que alinhe os fatores determinantes da mudança e conduza a implantação ao sucesso. Conhecer as reações, também leva a desenvolver planos de ações para transformar os comportamentos dos resistentes em comportamentos de aceitação.

Neste viés, o estudo desenvolvido nessa dissertação se propôs a analisar a resistência à mudança entre os servidores da UFPA, visando identificar a reação dos servidores públicos federais diante de um processo de mudança organizacional na UFPA e os principais fatores de resistência à mudança na instituição.

O instrumento de coleta de dados revelou-se satisfatório, pois evidenciou informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa mencionados. Assim, para elucidar tais questões, neste capítulo, é apresentada a resposta ao objetivo geral e a partir dos resultados obtidos estão apresentadas considerações finais ao estudo realizado.

Quanto ao objetivo de identificar a reação dos servidores frente a processos de mudanças na universidade, baseado nas afirmações apontadas pelos respondentes, considera-se que este objetivo foi atendido, pois de modo geral observou-se que há entre os servidores entrevistados um baixo índice de resistência, principalmente, porque os servidores não demonstram medo diante de novidades no trabalho e as inovações não são rejeitadas, apenas o que parece suscitar algum tipo de temor é contrariedade de interesses, ou seja, os respondentes tendem a resistir e tentam travar de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da UFPA, apenas quando são coagidos a aceitar e habituar-se a novas rotinas de trabalho, o que gera contrariedade diante de imposições ditatoriais ou de tratamentos indiferenciados. Pelo contrário, o grupo de servidores respondentes mostra-se bastante interessado em participar de mudanças, desde que sejam necessárias e adequadas, para atender às demandas da comunidade acadêmica. Não há uma reação totalmente contrária às propostas de mudanças e através das respostas dos entrevistados, percebeu-se que entre os servidores entrevistados, a resistência é reconhecida como uma resposta inevitável que pode influenciar no sucesso ou no esforço de mudança organizacional, sendo que qualquer mudança gera a dúvida de como fazer para minimizar a resistência e estimar possíveis atitudes ou sentimentos de resistência (OREG, 2006).



O que contradiz a hipótese central do estudo, pois a reação dos servidores demonstra significativa facilidade em perceber os benefícios da mudança na UFPA, fato que facilita as ações de gestão, pela aptidão, segurança, capacidade e grande habilidade dos servidores para lidar com a mudança. Além disso, mesmo diante da necessidade de manter o status quo, aspecto desencadeador de resistência, as repostas apontam que servidores entrevistados não temem correr riscos, nem ter nenhum tipo de receio de contribuir com as mudanças no trabalho, não evidenciam perda de interesse pelo trabalho, nem indiferença ou surpresa diante da mudança e não se queixam da gerência em situações de insucesso ou resultados ruins da mudança. Todavia, com a pesquisa foi identificado uma pequena parcela da amostra que precisa ser convencida de que determinada mudança é necessária e será positiva para a UFPA. Por isso, cabe mencionar, serem poucos servidores respondentes que demonstraram não sentir segurança, não confiar na liderança e questionar a liderança sobre os motivos da mudança proposta. Neste sentido, constatou-se pela pesquisa que, com o autoritarismo, os servidores irão fingir que cooperam com o líder.

Quanto ao objetivo de identificar os principais fatores de resistência entre os servidores na UFPA, baseado nas afirmações apontadas pelos respondentes, considera-se que este objetivo foi atendido, pois foi possível elencar cinco dimensões empíricas (fatores), que descrevem e avaliam o padrão de respostas relativo à reação dos servidores diante de uma mudança organizacional, válidas para a organização pesquisada: resistência à mudança, acomodação, medo da mudança, proatividade perante a mudança e descrença quanto à mudança.

O fator 1 denominado “Resistência à mudança” evidencia que os servidores são receptivos e procuram agir em prol dos processos de mudança organizacional e/ou cooperaram com mudanças e suas implicações. Constando-se, que a resistência ocorre naturalmente quando são percebidas alterações que impliquem em mudanças organizacionais.

O fator 2 denominado “Acomodação” constatou que os servidores atuam com compromisso em situações de mudança e preferem experimentar coisas novas no trabalho, evidenciando um baixo índice de dissidência ou protesto, pois os entrevistados revelaram disposição para aprender novas técnicas de trabalho, já que a apatia e desmotivação não são reforçadas nas respostas.

O fator 3 denominado “Medo da mudança” evidencia que o medo não é um elemento de risco a instituição, pois os entrevistados demonstram não temer correr riscos, nem ter receio de contribuir com as mudanças no trabalho (91,3%); não evidenciam perda de interesse pelo trabalho, nem indiferença ou surpresa diante da mudança (86,5%) e não se queixam da gerência em situações de insucesso ou resultados ruins da mudança (93,3%), o que reforça a ideia de ausência de medo.

O fato 4 denominado “Proatividade perante a mudança” manifesta baixa resistência a mudança na instituição, pois os entrevistados mostram ter capacidade de adaptação quando ocorrem mudanças (98%), disposição para vivenciar novas experiências oriundas de mudanças no trabalho (95,5%) e enfrentar desafios (97,2%). Esse comportamento revela baixa intensidade na resistência (2,7%) que exprime a motivação intrínseca dos servidores na busca por novidades e desafios para estender suas capacidades pessoais (explorar, investigar e aprender) e obter reconhecimento, autorealização, satisfação, autodesenvolvimento, autonomia e oportunidade de avanço. Portanto, os resultados revelam que os servidores têm capacidade para enfrentar problemas, superar obstáculos e habilidade para se ajustar a novas situações, evidenciando cooperação voluntária, reação almejada pelos gestores diante de um processo de mudança (BORTOLOTTI, 2010).

O fato 5 denominado “Descrença na mudança” evidencia que, apesar das mudanças que ocorrem na instituição serem, geralmente, benéficas (70,10%), não há segurança que elas são realmente necessárias (51%). Esses resultados revelam desconhecimento dos entrevistados quanto aos motivos que desencadeiam das mudanças na instituição. Esse aspecto pode desencadear reações, uma vez que, comunicar claramente a mudança é uma estratégia necessária ao sucesso de sua implementação (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Assim sendo, quanto ao objetivo geral da pesquisa que consiste em analisar os fatores de resistência à mudança entre os servidores da UFPA, considera-se que este objetivo foi atendido, pois o resultado da avaliação geral da pesquisa pode ser analisado sob a ótica de que apesar da visão tradicionalista acerca da resistência, as respostas dos entrevistados indicam que os servidores da UFPA vislumbram os aspectos positivos da mudança e entendem que a resistência não é necessariamente um obstáculo a ser enfrentado.

Além disso, os resultados da pesquisa demonstram que de forma positiva, os servidores não percebem mudança como um fator a ser evitado, mas sim como

algo imprescindível para a instituição. Neste caso, mau planejamento, ações inapropriadas, falhas e erros podem ser apontados através da resistência. Além disso, a resistência pode impulsionar a busca por métodos alternativos com o objetivo de igualar os conflitos da mudança, minimizar a probabilidade de insucesso e proporcionar um clima altamente dinâmico, flexível e mutável dentro da UFPA.

Certamente, uma maneira de quebrar pequenas resistências entre os servidores da UFPA pode ser, realizar reuniões para dar informações explicativas, claras, objetivas, adequadas e úteis sobre o processo de mudança organizacional, para que o servidor conheça a proposta, interaja com o contexto da mudança e integre-se ao perceber a garantia do sentido de pertencer ao grupo, e assim, acreditar que as decisões tomadas são corretas para poder confiar na mudança planejada e executada pela gerência.

Dessa maneira, um dos grandes desafios da UFPA é avançar em um estilo de governança institucional democrática e participativa, alinhada com as transformações e tendências do mundo contemporâneo, sendo capaz de reconhecer e respeitar as diferenças e as características individuais, mantendo sua orientação para o objetivo de ampliar o acesso à educação e melhorar a qualidade do ensino através do planejamento, gestão participativa e avaliação.

Ao considerar a sociedade, a UFPA, comprometida com as mudanças, baseia-se nos princípios da NAP de eficiência, eficácia, transparência e controle social para assegurar o cumprimento dos controles regulatórios e a correta aplicação dos recursos públicos e, assim, oferecer melhores serviços para aumentar a satisfação dos seus stakeholders.

Por fim, esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem ser considerada uma verdade indiscutível. Ela apresenta alguns pontos comuns que precisam ser levados em consideração nos processos de mudança que a bibliografia mostra sobre os fatores de resistência à mudança. Assim sendo, cada ponto apresentado pode ser discutido ampla e exaustivamente, pois uma série de assuntos relacionados com tema tem aparecido com frequência nas publicações da área. Cumprindo com a proposta apresentada, este estudo apresenta os conceitos e ideias básicas sobre o assunto, podendo servir de base para novos estudos, incluindo um direcionamento a algum ponto específico, sem perder a direção da teoria geral sobre os fatores de resistência à mudança organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**. 2007, vol. 41, n.spe, p. 67-86. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 15.07.2015.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: teoria, crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1992.

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. São Paulo: Planeta, 2003.

ALMEIDA, Maurício Barcelos; PORTO, Renata Maria Abrantes Baracho. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais \*\* **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 2, p. 19-33, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6fyBTfmpG0J:www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/download/18528/11488+&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gestão de negócios. Florianópolis: UFSC, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. Brasília: UnB, 2000.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. (NÃO PRECISA PQ É APUD)

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

BARDWICK, Judith M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: DRUCKER, Peter F. **O Líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2001. p. 145-152.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASLER, F. Managing resistance and the unspoken fears. **The Journal for Quality and Participation**. Cincinnati, v. 17, p. 32-36, Dec. 1994.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School, 2001.

BERGUE, S. T. **Modelos da gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BEMMELS B.; RESHEF, Y. Manufacturing employees and technological change. **Journal of Labour Research**, v. 12, n. 3, Summer, p. 231-46, 1991.

BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: E. Blücher, 1972.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIASCA, Rodolfo. **Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BILHIM, J. A. F. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. Tese (doutorado)– Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xm/doi/handle/123456789/94645>>. Acesso: 28.05.2015.

BORTOLOTTI, S. L. V.; ANDRADE, D. F. Modelos Cumulativos X Modelos de Desdobramentos da Teoria da Resposta ao Item – TRI. In: 18º SINAPE - Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, 2008, Estância de São Pedro. Resumos. São Paulo: ABE - Associação Brasileira de Estatística, 2008.

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA, R. A.; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 9., **Anais eletrônicos ... Out 2012**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/263\\_263\\_Artigo\\_\\_Resistencia\\_a\\_mudanca\\_SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo__Resistencia_a_mudanca_SEGET.pdf)>. Acesso em: 20.09.2015.

BRASIL. Servidores públicos federais: perfil 2015. **ENAP Estudos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/1156374-Servidores-Publicos-Federais-Perfil-2015/>. Acesso em: 01.06.2016.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12.12.1990.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: Uma visão gerencial. I **Seminário de gestão de negócios**, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 121, n. 1. Ano. 47, Jan-Abr. 1996. Disponível em: [file:///C:/Users/Biblioteca/Downloads/Pereira\\_1996\\_Da-administracao-publica-buroc\\_36028.pdf](file:///C:/Users/Biblioteca/Downloads/Pereira_1996_Da-administracao-publica-buroc_36028.pdf). Acesso em: 20.07.2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 4, p. 55-72, Jul./ Ago., 2000. Disponível em: [file:///C:/Users/Biblioteca/Downloads/6289-12081-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Biblioteca/Downloads/6289-12081-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 21.08.2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Os dois métodos da teoria econômica. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Departamento de Economia, Texto para Discussão n. 127, julho de 2003. *Paper* apresentado ao Encontro Nacional de Economia Política, Florianópolis, p. 19-20. Jun. 2003.

BRESSER PEREIRA. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano: Democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Bruno-Faria, M. F. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In S. M. V. Lima (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CALDAS, M. P.; HERNANDES, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 01.06.2016.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci & Tróp.**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CANÇADO, Vera L.; SANTOS, Teresa Mônica Costa. Reação à mudança organizacional: a implantação do LeanThinking na Empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 1, p. 100-125, jan./abr. 2014.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. **Administração pública**. Lisboa: Sílabo, 2014.

CARBONE, Célia. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 29, n. 1. p. 34-47, jan./mar. 1995.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, Janaina Hunch; CAMPOS, Ronaldo Ribeiro de. O fator humano e a resistência à mudança organizacional durante a fase de implantação do sistema de informação: estudo de caso em uma empresa implantadora de tecnologia. **Interface Tecnológica**. v.4., n.1. 2007. Disponível em: <http://www.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/arquivos/volume4/artigo13.pdf>. Acesso em: 01.05.2016.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHENG J. S. L.; PETROVIC-LAZAREVIC, S. P. L. The Flair of Resistance to Change: An Employee-Centred Perspective. *Monash Business Review*, v. 1, n.1, August 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHU, Rebeca Alves. Resistência a Mudanças: aspectos positivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia, 2003. **Anais eletrônicos...** Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 19. 07. 2015.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COCH, L.; FRENCH, J. R. P., Jr. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v.1, 512 – 532, 1948.

COELHO, Fábio Ulhôa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10-14, 1993.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINSON, D. Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: JERMIER, J. M; KNIGHTS, D; NORD, W.R. (Eds), **Resistance and Power in Organizations**, Routledge, New York, NY, p.25-68, 1994.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOPER, C. I.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, R. F. **Persona: manual prático de gestão das pessoas**. Lisboa: Bertrand Editora, 2003.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 14. ed. São Paulo: BestSeller, 2003.



CURTY, Marlene Gonçalves; CRUZ, Ana Maria da Costa; MENDES, Maria Tereza Reis. **Apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertação e teses.** Maringá - PR: Dental Press, 2006.

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** uma visão holística. – 7. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso.** São Paulo: Clio, 1994.

DALFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIAS, R. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2012.

DYSMAN, M. **Um estudo sobre a institucionalização das ONGs no Brasil.** 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administando em tempos de grandes mudanças.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder:** formação do patronato político brasileiro. 2. ed. Porto Alegre: Globo, 1975.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: 2009.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FISCHER, Augusto. **Mudança organizacional na universidade:** o caso da UNOESC – campus de Videira – SC. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FLEURY, M. Teresa Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTES, Edilza Joana O.(org). **UFPA 50 anos:** histórias e memórias. Belém: EDUFPA, 2007.

FORD, J. D.; FORD, L. W. (1994). Logics of Identity, Contradiction And Attraction In Change, *Academy Management Review*.

FRANCO, E. S.; SANTOS NETO, E. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de Educação do COGEIME**, São Paulo, n. 36, jan./jun. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, jul./set. 2007.

GALLAGHER, Richard S. **Os segredos da pesquisa empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Greenwood e Hinings (1996)

GUZMÁN, Gustavo A. C.; MATTOS NETO, Philemon; TRIVELATO; Luiz Filipe L. Implementando um sistema de medição de desempenho: o processo de mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CURITIBA, 23., 2002, Curitiba. **Anais eletrônicos ...** Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR70\\_1203.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1203.pdf). Acesso em: 02.07.2015.

HAIR et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAMPTON, D. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. São Paulo: Vértice, 1987.

HATCH, M.J. **Organization theory**. Oxford University Press, 1997.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HESKETH, José Luiz; OTTAWAY, Richard N. Características dos agentes de mudança. **Rev. Adm. Empres.** 2009, v.19, n.3, p. 27-33.

HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH. Holland.

HERZOG, J. P. People: The Critical Factor in Managing Change. **Journal of Systems Managing**. Cleveland, v.42, n. 3, Mar., p. 6-11, 1999.

HERNANDEZ, José M. da Costa e CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE**. São Paulo, v. 41, n.2, p.31-45. Abr/jun, 2001.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. C. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.4, n.6, p.39-49, jan./jun.2002.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1966.

JERMIER, J. M; KNIGHTS, D; NORD, W.R. (Eds), **Resistance and Power in Organizations**, Routledge, New York, NY, p.25-68, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTER, R. M. Managing the human side of change. **Management Review**, 74, 52–56, 1985.

KENETH, H. Scaling the wall of resistance. **Training & Development**, v. 49, n.10, p-15-18, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar./Apr. 1979.

KOTTER, John P. **Poder, dependência e gerenciamento eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 95 p. (Coleção Harvard de administração, 14).

\_\_\_\_\_. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, c1994.

\_\_\_\_\_. **Liderando mudança**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2013.

\_\_\_\_\_. **Afinal, o que fazem os líderes?**: a nova face do poder e da estratégia. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sentido de urgência**: o que falta para você vencer. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KURTZ, P.; DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared services centre. **Management Accounting**. Montvale, v.76, n.7, p.47-48, 1998.

LAMA, Dalai. **Liderança para um mundo melhor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, 32, no. 3, 49-57, 1978.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York : Harperand Row, 1951.

LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LIMA NETO, F. O sentido das ONGs no Brasil: justiça social, filantropia e ecologia. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: URFJ, 2013.

LOBOS, J. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOPES, Paulo Cesar Barbosa; STADLER, Carlos Cesar; KOVALESKI, João Luiz. Gestão da mudança organizacional. **Revista Publicatio**. v. 11, n. 1. Jun, 2003.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAMEDE, Shirley. **Gerente empreendedor: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional**. Minas Gerais: [s.n]. 2007.

MARCONI, Mariana A.; LAKATOS, Evas M. **Metodologia de Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, Ana Paula Vasconcelos; MATTOS, Carlos André Corrêa. A mudança ambiental e a gestão estratégica de empresas: uma percepção evolutiva. **Movendo Ideias**. Belém: UNAMA, v. 14, n.1, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.unama.br/editoraunama/download/revistami/REVISTA\\_MOVENDO\\_IDEIAS\\_JUN2009.pdf](http://www.unama.br/editoraunama/download/revistami/REVISTA_MOVENDO_IDEIAS_JUN2009.pdf)>. Acesso em: 23.09.2015.

MATTOS, C.A.C. et al. Assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no estado do Pará. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (RBGDR)**, v. 6, n. 3, p. 50-71, set./dez. 2010a. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/293>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MATTOS, C. A. C. et al. Serviços médico-hospitalares: fatores de satisfação dos pacientes de um hospital público em Belém do Pará. **Pretexto**, v. 11, n. 4, p. 90-110, out./dez. 2010b. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/artic le/view/657>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MATTOS, C. A. C.; SANTANA, A. C. As contribuições da pecuária leiteira para agricultores familiares: um estudo no sudeste do estado do Pará. **Extensão Rural**, v. 20, n. 1. p. 56-71 jan./mar. 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/extensaorural/article/view/7780>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MATTOS, C. A. C.; VIDAL, J. P.; ENDRINGER, N. L. C.; CORRADI, A. Contexto de trabalho: uma investigação entre os professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Estudos Sociais**, v. 17, n. 33, 2015.

MAURER, R. Transforming Resistance. **HR Focus**, v. 74, n. 10, p. 9-10; ABI/INFORM Global, Oct. 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH Ed., 2013.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MENDES, J. A **Resistência às tecnologias de informação, causas, efeitos e estratégias de superação: estudo de caso da implementação do SAP R/3**, 2001. Dissertação (mestrado) - Universidade do Minho, Braga, 2001.

MEYER JR.; V. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das Universidades. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO PELA QUALIDADE EM UNIVERSIDADES, 1997, Florianópolis, SC, **Anais...UDESC**, Florianópolis, SC, 1997.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MINK, O.G. Eating new organizational paradigms for changell, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 9 No. 3, pp. 21-35, 1992.

MILLER, V. D.; JOHNSON, J. R.; GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. **Journal of Applied Communication Research**, 22(1), 59 – 80, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F.P.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Repensando o papel do gestor**. Apostila do II Curso de Pós-graduação em Administração Judiciária. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MOURA, P. C. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

NADLER, D. A.; HACKMAN, Jr.; LAWLER, E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

O'CONNOR, C. A. Resistance: The repercussions of change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 14, n. 6, 1993.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.

OLIVEIRA, A. F. Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços: o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de Telecomunicações no estado de Minas Gerais. 2003. 140f. – Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - Depto Engenharia de Produção – Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.

OREG, S. Resistance to change: Developing an individual difference measure. **Journal of Applied Psychology**, 88, 680-693, 2003.

OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15, 73-101, 2006.

PARKER, J.; STAHEL, M. **Password**: English Dictionary. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

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

PETT, M.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. J. **Making sense of factor analysis**: the use of factor analysis for instrument development in the health care research. California: Sage Publications, 2003.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing change for competitive success, **Blackwell Business**, London, 1992. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR70\\_1203.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_1203.pdf)>. Acesso em: 01.08.2015.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Sílabo 2008.

PICKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura Organizacional**: contexto de mudança organizacional. Brasília: UNB, 2008.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, 25(4), 783 – 794, 2000.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**. 2006, v.40, n.1, p. 81-104. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 08.07.2015.

POLLIT, C.; BOUCKAERT, G. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 3, p. 5-30, jul./set. 2002.

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

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. (org.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

RIOS, A. L. et al. **O perfil do servidor público federal brasileiro**. 2011. Disponível em: <<https://gestaoemfocodf.blogspot.com.br/2011/05/perfil-do-servidor-publico-federal.html>>. Acesso em: 01.06.2016.

RINGLEIN, J. Breaking the barriers to change. **Machine Design**; Mar 7; 66, 5; ABI/INFORM Global, pg. 95, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora Savaiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

RUSSEL. J. A. A circumplex model of affect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 39: 1161-1178, 1980.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional**: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SACOMANO NETO, Mário et al. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gest. Prod.** [online]. 2002, vol.9, n.1, pp. 32-44.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.



SCOTT, C. D., JAFFE, D. T. Survive and thrive in times of change. **Training and Development Journal**, April, p. 25-7, 1988.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.  
\_\_\_\_\_. **Organizational Psychology**. 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.1988.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em: 04.09.2015.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SIQUEIRA, Marcus. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Silvia Terezinha. **Fatores de resistência à mudança organizacional: um estudo desenvolvido com os funcionários da empresa Sulcatarinense**. 2007. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor**. 2007.169f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_hele na\\_teixeira\\_magalhaes\\_soares\\_2007.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_hele na_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf). Acesso em: 02.06.2016.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TAYLOR, R. E. Reducing Resistance to New Marketing Strategies. **Business Forum**, vol. 13, n. 2, 1988.

TIMM, N. H. **Applied multivariate analysis**. New York: Springer, 2002.  
TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. **California Management Review**, v. xxix, n. 1, p. 29-44, Fall, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **O início**. 2015a. Disponível em: <<http://www.portal.ufpa.br/includes/pagina.php?cod=historico-e-estrutura>> Acesso em: 28.06.2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento. **UFPA em Números 2015: Anos Base 2014**. Belém, 2015b. Disponível em: <<http://www.ufpanumeros.ufpa.br/>>. Acesso em: 28.06.2015

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2011-2015**. Belém, 2011. Disponível em: [http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI\\_2011-2015.pdf](http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf). Acesso em: 28.06.2015

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, S., PINTO, M. C. S. Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, n.1 , 2000, Curitiba. **Anais...**Curitiba, 2000.

VINCENZI, S. L.; SOUZA, R. A. de; ANDRADE, D. F. Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/263\\_263\\_Artigo\\_Resistencia\\_a\\_mudanca\\_seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/263_263_Artigo_Resistencia_a_mudanca_seget.pdf)>. Acesso em: 21 de agosto de 2015.

WADDELL, D.; SOHAL, A. S. Resistance: a constructive for change management. **Management Decision**, London, v. 36, n. 8, p. 543-8, 1998.

WAGNER, J. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, 54: 1063-1070, 1988.

WEBER, Maximilian. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília: UNB, 2009.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

\_\_\_\_\_. Reformando o ensino e o aprendizado de gestão da produção e operações. In: SIMPOI, 2., 2000. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAG/FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1997.

ZANDER, A. F. Resistance to change: its analysis and prevention. **Advanced Management**, New York, v. 4, n. 5, p. 9-11, 1950.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura organizacional**: uma revisão de literatura. O Portal dos Psicólogos, 1-7, 2008. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>. Acesso em: 16.07.2015.

ZORRINHO, Carlos; SERRANO, António. A gestão da nova governança pública. In: COSTA, Silvia Generali da et al (org.). **Gestão da mudança**: explorando o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



O presente questionário destina-se a uma pesquisa sobre suas reações frente a mudanças organizacionais para a elaboração de uma Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP), da Universidade Federal do Pará (UFPA). A dissertação tem como finalidade, coletar informações sobre como o (a) senhor (a) pensa, sente ou age frente a processos de mudança. Solicito a gentileza de responder com maior honestidade possível sua concordância, ou discordância quanto as afirmativas abaixo. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas e todas as informações coletadas na pesquisa são **CONFIDENCIAIS** e, só serão utilizadas para fins acadêmicos. O que importa é sua resposta **SINCERA**. A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa! Muito obrigada!

Pensando em sua REAÇÃO diante de uma mudança em SEU TRABALHO, informe se você **CONCORDA FORTEMENTE, CONCORDA, DISCORDA OU DISCORDA FORTEMENTE** quanto as afirmativas abaixo. Assinale com um X o quadro correspondente a resposta que melhor representa seu grau de concordância:

1	2	3	4			
Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente			
Itens			CONCORDÂNCIA			
Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças do seu trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.			(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto que não posso aprender com as mudanças.			(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto que minhas ideias podem ser mais valorizadas quando ocorrem mudanças.			(1)	(2)	(3)	(4)
Quando falam em mudanças faço de conta que não e comigo.			(1)	(2)	(3)	(4)
Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.			(1)	(2)	(3)	(4)
Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.			(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.			(1)	(2)	(3)	(4)
Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em me trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.			(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto que mudanças na minha rotina prejudicam meu trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito que as mudanças são um modo de adquirir mais trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.			(1)	(2)	(3)	(4)
Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.			(1)	(2)	(3)	(4)
Prefiro ficar indiferente às mudanças.			(1)	(2)	(3)	(4)
Confio nas mudanças implementadas pela gerência.			(1)	(2)	(3)	(4)
Se houver mudanças, atuo sem compromisso.			(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios.			(1)	(2)	(3)	(4)

Quando mudanças acontecem, procuro não me envolver nos problemas oriundos dela, procuro não estar envolvido em problemas que não são meus.	(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.	(1)	(2)	(3)	(4)
Considero negativas as mudanças organizacionais.	(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)
Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.	(1)	(2)	(3)	(4)
Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)
Fico mais propenso a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.	(1)	(2)	(3)	(4)
Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)
Gostaria de ganhar novas experiências provenientes de mudanças de trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto-me indiferente e não surpreso em relação a mudança.	(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto que a mudança é uma ameaça.	(1)	(2)	(3)	(4)
Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)
Sinto-me amedrontado quando mudanças acontecem devido às incertezas geradas por uma nova forma de trabalhar.	(1)	(2)	(3)	(4)
Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.	(1)	(2)	(3)	(4)
Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes.	(1)	(2)	(3)	(4)
A Mudança é positiva para os funcionários.	(1)	(2)	(3)	(4)
Mesmo que todos acreditem que as mudanças são necessárias para a sobrevivência da empresa, não penso que isso seja verdadeiro.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas, especialmente aquelas que me afetam pessoalmente.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se fosse informado que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com esta situação com estresse.	(1)	(2)	(3)	(4)
Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)
Às vezes, evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim.	(1)	(2)	(3)	(4)
Caso a mudança tornasse meu trabalho mais difícil, não tentaria melhorá-lo.	(1)	(2)	(3)	(4)
Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir, mesmo se a mudança beneficiar-me.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se houver mudanças no meu trabalho, recuso a fazer trabalhos extras.	(1)	(2)	(3)	(4)
Se mudanças acontecerem, não me sinto comprometido.	(1)	(2)	(3)	(4)
Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa).	(1)	(2)	(3)	(4)
Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias.	(1)	(2)	(3)	(4)

**Identificação:**

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino Idade: \_\_\_\_ anos Tem filhos: ( ) Não ( ) Sim, se sim quantos?\_\_

Estado Civil: ( ) Casado (a) ( ) Solteiro (a) ( ) União estável ( ) Separado / Divorciado ( ) Viúvo (a)

Escolaridade: ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Cargo: \_\_\_\_\_ Lotação / Setor: \_\_\_\_\_

Ocupa cargo de chefia : ( ) Não ( ) Sim, se sim quantos subordinados tem? \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na UFPA: \_\_ anos Situação funcional: ( ) Efetivo ( ) Temporário

Tem experiência de trabalho anterior a UFPA: ( ) Não ( ) Sim, se sim por quanto tempo? \_\_\_\_

Onde: ( ) Empresa privada de pequeno porte ( ) Empresa privada de médio porte ( ) Empresa privada de grande porte  
( ) Organizações não governamentais ( ) Serviço público.



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa com o tema “Fatores de Resistência à Mudança Organizacional”, sob a responsabilidade da pesquisadora Heloisa Gomes Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA da Universidade Federal do Pará, como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente acadêmica, sendo orientada e supervisionada pelo Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos. Quaisquer dúvidas sobre esta pesquisa poderá entrar em contato com a autora através do email institucional: [heloisagomes@ufpa.br](mailto:heloisagomes@ufpa.br).

A pesquisa pretende analisar a resistência à mudança entre os servidores da UFPA. Sua participação é voluntária e se dará por meio de questionários, visando coletar informações sobre os principais fatores de resistência dos servidores da UFPA relacionados à mudança organizacional. Se você aceitar participar, estará contribuindo para implementação de propostas para minimizar a resistência às mudanças organizacionais na UFPA e melhorar o seu ambiente de trabalho.

Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Seguindo os preceitos éticos, as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas, apenas em eventos ou publicações científicas, mas sua identidade será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da sua dissertação ou qualquer outra publicação posterior sobre esta pesquisa.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para construção do conhecimento do tema estudado.

### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado (a), ficando claro para mim que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou receber nenhuma remuneração e que posso sair quando desejar. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador (a), ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/12/2015.

\_\_\_\_\_  
Participante.

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora Responsável.