

AVALIAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: uma investigação em uma instituição federal de ensino superior.

HELOISA GOMES CARDOSO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
heloisagomes@ufpa.br

CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
carlosacmattos@hotmail.com

Introdução

As organizações sofrem pressões para mudar, e para lidar com isso, elas precisam ser capazes de reagir rapidamente ao ambiente, ou antecipar-se a ele, as que administram as mudanças tenderão a ser mais eficazes. As pressões para mudança devem ser compreendidas, para que promovam processos exitosos. Indivíduos e grupos às vezes resistem à mudança, e a capacidade de diagnosticar as causas da resistência revela-se crucial ao desenvolvimento organizacional (HITT; MILLER; COLLELA, 2007).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A perspectiva da mudança organizacional corroborou para a escolha do tema deste estudo que evoluiu da problemática: quais são os fatores que caracterizam a resistência à mudança na Universidade Federal do Pará? A pesquisa estabeleceu como objetivo analisar como se manifesta a resistência à mudança entre os servidores públicos lotados na Universidade Federal do Pará e, para tanto, aplicou o modelo de avaliação de resistência à mudança, desenvolvido por Bortolotti (2010).

Fundamentação Teórica

As pressões que as organizações públicas sofrem para mudar abrangem reformas, legislações, avanços tecnológicos, alterações na força de trabalho e alterações nos modelos de gestão. De certo, a administração pública traçou princípios contraditórios de gestão, que foram os gatilhos, que no decorrer dos anos impulsionaram mudanças nos órgãos da administração pública (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Metodologia

A pesquisa classifica-se quanto a natureza como aplicada, quanto aos objetivos como exploratório e descritivo, na forma ex post facto. Quanto aos meios como pesquisa de campo. Quanto à abordagem, como uma pesquisa quantitativa, com amostragem probabilística aleatória simples, calculada com 95% de segurança e 4,69% de erro. O tratamento de dados utilizou estatística descritiva e multivariada, especificamente a distribuição de frequências e a análise fatorial exploratória (AFE).

Análise dos Resultados

O resultado da pesquisa relevou a presença de cinco fatores influenciadores da mudança na instituição, que explicaram 60,92% da variância dos dados e reuniram 16 variáveis. Os fatores foram denominados como “Resistência à mudança” (Fator principal), “Acomodação”, “Medo da Mudança”, “Proatividade Perante a Mudança” e “Descrença na Mudança”. A distribuição de frequência mostrou baixa resistência a mudança na instituição e revelou que, são resistentes entre 5 e 9% dos entrevistados.

Conclusão

Apesar da baixa resistência a mudança, as mudanças nem sempre são consideradas necessárias pelos servidores o que pode ser reflexo do desconhecimento ou da má condução do processo, ou ainda da implementação de processos de forma precipitada ou desnecessária. Nesta perspectiva, entende-se a universidade deve adotar melhores técnicas para comunicar as mudanças, aprimorando seu planejamento e avaliando se a mudança realmente é necessária, ou mostra-se como uma reação ao efeito demonstração.

Referências Bibliográficas

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/handle/123456789/94645>. Acesso: 28 abr. 2016.

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

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

AVALIAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: uma investigação em uma instituição federal de ensino superior.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças alteram os ambientes organizacionais e desafiam as organizações, uma vez que, ciclos de crises, muitas vezes sistêmicas, desencadeiam conflitos e instabilidades econômicas, sociais, geopolíticas, ecológicas e civilizacionais que expõem o modo de vida das pessoas e as formas de desenvolvimento das nações (UFPA, 2011). Conseqüentemente, as organizações buscam formas alternativas de estruturação e atuação para atender seus diversos *stakeholders*, com novas tecnologias, métodos de produção e práticas gerenciais alternativas. Nesse contexto, para possibilitar a adaptação às mudanças, as organizações promovem novas *expertises*, implantam novos processos de trabalho, mobilizam recursos tecnológicos e investem em capital humano (SAMPAIO, 1999). Esse cenário, claramente percebido das organizações privadas, impacta também nas organizações públicas (MATTOS et al., 2015).

Neste viés, as organizações sofrem constantemente pressões para mudar, e para lidar com isso, elas precisam ser capazes de reagir rapidamente ao ambiente, ou antecipar-se a ele. As organizações que compreendem e administram as mudanças tenderão a ser mais eficazes. As pressões para mudança devem ser compreendidas de maneira apropriada, para que ocorram processos eficazes. Indivíduos e grupos às vezes resistem à mudança, e a capacidade de diagnosticar as causas de resistência e lidar com elas revela-se cada vez mais crucial ao desenvolvimento organizacional (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Com essas premissas, 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, capacitados para o mercado de trabalho e sintonizados com as necessidades e vocações da sociedade em uma dimensão de cidadania (ALMEIDA; PORTO, 2014). De certo, acredita-se que estudos que realizam avaliações de mudança organizacional destacam-se no contexto das universidades, especialmente pela necessidade de aumentar a eficiência pela otimização de recursos e sua utilização com maior racionalidade.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A perspectiva da mudança organizacional corroborou para a escolha do tema deste estudo que evoluiu da problemática: quais são os fatores que caracterizam a resistência à mudança na Universidade Federal do Pará? Desta forma, a pesquisa estabeleceu como objetivo analisar como se manifesta a resistência à mudança entre os servidores públicos lotados na instituição e, para tanto, aplicou o modelo de avaliação de resistência à mudança, desenvolvido por Bortolotti (2010). O estudo foi realizado em pesquisa de campo, com amostragem probabilística aleatória simples, e os dados tratados com técnicas de estatística descritiva e multivariada (análise fatorial exploratória) para caracterizar o fenômeno da mudança na realidade organizacional da Universidade Federal do Pará. A UFPA caracteriza-se como a maior universidade da Região Norte e uma das maiores do Brasil com aproximadamente 5.058 servidores no campus Belém (UFPA, 2015).

3 PRESSÕES PARA A MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As pressões que as organizações públicas sofrem para mudar abrangem reformas, legislações, avanços tecnológicos, alterações na força de trabalho e alterações nos modelos de

gestão. De certo, a administração pública traçou princípios contraditórios de gestão, que foram os gatilhos, que no decorrer dos anos impulsionaram mudanças nos órgãos da administração pública. Esses gatilhos podem ser identificados como modelos de gestão pública e classificam-se como patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. 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 (BERGUE, 2011). 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. 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).

Isto foi, segundo Weber (2009), 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 (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 (BERGUE, 2011). 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, 2003).

Assim sendo, mudança pode ser compreendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, política ou de outro componente, que gera impacto na organização (WOOD JR, 1992). Na perspectiva estrutural, o objetivo é eliminar a possibilidade de comportamentos discrepantes através de maior imposição e consciência sobre os limites da ação. Na perspectiva estratégica, geralmente, 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. Na perspectiva cultural, como o objetivo da mudança é internalizar novos valores, considera-se o treinamento um instrumento importante desse processo de socialização. Na perspectiva 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. Na perspectiva 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. Na perspectiva 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 (MOTTA, 2004).

4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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 (MC SHANE; 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).

Neste contexto, 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). 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.

Dentre as causas de resistência pode-se ressaltar a solidariedade entre grupos, ideologias, valores e convicções culturais; a desconfiança no gestor da mudança; as reações e sentimentos pré-dispostos à resistência (medo, ansiedade, sentimento de perda, raiva); a percepção seletiva que impede a constatação de problemas e soluções; as avaliações diferentes da necessidade de mudança; a descrença que o objetivo é atingível e que a mudança é necessária; a relutância e incapacidade de quebrar e desistir de velhos hábitos (LOBOS, 1971). As principais fontes de resistência à mudança, que estão divididas em duas categorias: individuais e organizacionais.

Robbins (2010) destaca que, 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.

Os tipos de resistência, segundo Dias (2012) podem ser compreendidos como: oposição lógica e racional (tempo necessário para se adaptar; esforço extra para reaprender; declínio das habilidades; fatores 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 sociológicas (coligações políticas; valores coletivos opostos; perspectiva provinciana, estreita; interesses adquiridos; desejo de preservar as amizades existentes). Quanto às formas de resistência possíveis, apresenta-se no Quadro 01 algumas encontradas na literatura:

Quadro 01 – Formas de resistência à mudança.

FORMAS DE RESISTÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS DAS FORMAS DE RESISTÊNCIA
------------------------	---

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, são comuns comportamentos como: reduzir o ritmo de trabalho, causar danos, recusa de trabalho adicional, espalhar boatos, intimidar, ameaçar, obstruir, ridicularizar, apelar para o medo.
Resistência Passiva	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).
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).
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, 2004).

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

Alguns fatores que exercem uma influência maior sobre qualquer mudança: sentimentos predispostos à resistência (insegurança, perda aliado ao conflito em aceitar algo novo, ansiedade, medo); predisposição natural para reagir a qualquer mudança; crenças culturais e normas de conduta aceitos pelo grupo; falta de confiança nas lideranças; fracasso no passado; 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 (BORTOLLOTTI, 2010).

Todavia, vale ressaltar que nem sempre a resistência à mudança é prejudicial à organização. 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; 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 a suposição que a resistência é um fenômeno intrinsecamente negativo e prejudicial que deve ser reavaliada.

5 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se quanto à natureza como um estudo aplicado, pois se concentra na solução de problemas práticos (SAMPIERE; COLADO; LÚCIO, 2013), quanto aos objetivos, tem-se um estudo exploratório e descritivo, na forma *ex post facto*, uma vez que, a observação do fenômeno ocorreu *a posteriori* a sua ação sob as variáveis. Assim, buscou-se a aproximação inicial e a descrição do fenômeno, sem o compromisso de explicar relações de causalidade, que caracterizam estudos explicativos (SAMPIERE; COLADO; LÚCIO, 2013; VERGARA, 2014). Quanto aos meios, o estudo foi feito na forma de pesquisa de campo, com a coleta de dados na UFPA - Campus Guamá. Quanto à abordagem, classifica-se como uma pesquisa quantitativa, com amostragem probabilística aleatória simples (1). O universo da pesquisa teve como elos para ligar a população: (1) ser servidor público federal e (2) estar lotado no campus Guamá da Universidade Federal do Pará (UFPA) o processo de amostragem, calculado pelo universo de 5058 servidores, resultou em 402 questionário de pesquisa validos, calculado com 95% de segurança e 4,69% de erro:

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

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

O instrumento de coleta de dados foi o questionário elaborado por Bortolotti (2010) e desenvolvido para diagnosticar a resistência à mudança. Esse instrumento foi elaborado com 52 assertivas com respostas na escala de Likert, com quatro opções de respostas sendo: 1 para discordo fortemente, 2 para discordo, 3 para concordo e 4 para concordo fortemente. O tratamento de dados foi quantitativo com técnica descritiva e multivariada, especificamente a distribuição de frequências e a análise fatorial exploratória (AFE), como apresentado em Hair et al., (2009) e Fávero et al., (2009). A consistência interna do instrumento e dos fatores foram testadas pelo coeficiente Alpha de Cronbach, que segundo Rodrigues e Paulo (2009), apesar de existirem outras técnicas para medir fidedignidade de constructos, o Alpha de Cronbach é o mais utilizado entre os pesquisadores.

Quanto às técnicas descritivas, foi utilizada a distribuição de frequência para identificar como as respostas se organizavam nos fatores. Na interpretação de resultados foram organizados em tabelas. Quanto à análise fatorial exploratória (AFE), a opção por essa técnica justifica-se por dois motivos: o primeiro é sua capacidade de reduzir grande número de variáveis em pequeno número de fatores, sendo esses fatores capazes de substituir as variáveis originais e a segunda pela capacidade de contribuir para “definir uma estrutura subjacente de uma matriz de dados” (HAIR et al., 2009, p.91). Assim a técnica revelou-se privilegiada para sumarizar os dados e identificar as variáveis latentes, capazes de exercerem resistência à mudança organizacional no local da pesquisa. O modelo de análise fatorial (2) pode ser representado na forma matricial, conforme Dillon e Goldstein (1992):

$$X = \alpha F + \varepsilon, \quad (2)$$

Em que: X é o p-dimensional, vetor transposto das variáveis observáveis, denotado por $X = (x_1, x_2, \dots, x_p)^t$; F é o q-dimensional, vetor transposto das variáveis não observáveis ou variáveis latentes, chamadas de “fatores comuns”, denotados por $F = (f_1, f_2, \dots, f_q)^t$, sendo $q < p$; ε é o p-dimensional, vetor transposto de variáveis aleatórias ou fatores únicos, $\varepsilon = (e_1, e_2, \dots, e_p)^t$; e α é a matriz (p, q) de constantes desconhecidas, chamadas de “cargas fatoriais”.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil dos entrevistados foi predominantemente de servidores do sexo feminino (58%), casados ou em união estável (58%), que tem filhos (67,4%). Sendo que esses servidores estão na faixa etária entre 31 a 45 anos (32,8%), com elevada escolaridade na maioria com curso superior ou pós-graduação (93,1%). A composição da amostra foi formada por técnico-administrativos que representam 72,6% dos entrevistados e docentes 27,4% dos entrevistados. A maioria não exerce funções gratificadas nem cargos de direção (77,1%) sendo em sua maioria estatutários (94%), tendo entre 5 a 20 anos de tempo de serviço (62,2%) na instituição. A análise fatorial iniciou 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 01).

Tabela 01 – Fatores, variáveis, cargas fatoriais, comunalidade e Alphas de Cronbach

Variáveis		Fatores					h ²
		1	2	3	4	5	
Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho	V01	0,752	0,073	0,081	0,027	0,134	0,596
Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança	V02	0,721	0,114	0,125	-0,221	0,034	0,599
Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.	V03	0,687	0,150	0,072	-0,129	-0,131	0,533
Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer	V04	0,665	0,200	0,200	-0,068	0,118	0,540
Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes	V05	0,012	0,719	0,194	-0,141	-0,014	0,575
Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.	V06	0,203	0,716	0,224	-0,176	-0,016	0,636
Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço meu trabalho.	V07	0,178	0,676	-0,060	-0,041	0,348	0,616
Sinto que a mudança é uma ameaça.	V08	0,244	0,638	0,214	-0,102	0,026	0,524
Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho	V09	0,177	0,039	0,789	-0,115	0,115	0,682
Sinto-me indiferente e não surpreso em relação a mudança.	V10	0,061	0,306	0,737	0,092	-0,005	0,648
Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.	V11	0,222	0,231	0,612	-0,222	0,104	0,537
Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças do seu trabalho.	V12	-0,010	-0,080	0,066	0,819	-0,112	0,693
Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.	V13	-0,194	-0,227	-0,063	0,712	-0,104	0,611
Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.	V14	-0,165	-0,090	-0,323	0,624	0,100	0,540
Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias	V15	-0,015	-0,014	0,073	-0,138	0,832	0,717
Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização.	V16	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
Coefficiente Alpha de Cronbach		0,723	0,717	0,670	0,630	0,630	0,676

KMO=0,836; Teste de Esfericidade de Bartlett (χ^2)=1.531,44, significante 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. As comunalidades (h²) apresentaram valores

satisfatórios. Uma vez que, todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,524. O mesmo ocorreu com os autovalores 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 os compuseram, considerando a prevalência da variável com maior carga fatorial, 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 e foi denominado de “Descrença na 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 ($\alpha=0,723$) ele 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, resistir à pressão (equilíbrio psicológico, níveis de estresse, irritação, etc.); demonstrar indiferença à mudança; empregar esforços, objetivando protestar ou enfrentar seus gestores.

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 02), respectivamente, 40,3% (163) e 54% (219) discordam, ou discordam fortemente desse comportamento na instituição. Portanto, observa-se que 94,3% (382) dos entrevistados são receptivos e agem em prol dos processos de mudança organizacional, ao cooperarem 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 manifeste a partir de uma minoria, os resultados revelaram a presença de resistência à mudança entre 5,7% (23) dos entrevistados, que de maneira geral, concordam com as variáveis reunidas no fator “Resistência à Mudança” e declararam resistência ativa aos processos de mudança e as formas mais comuns foram: evitar maiores responsabilidades, opção de 9,2% (27) dos entrevistados; seguida de agir com indiferença, que obteve 5,7% (23) das respostas; ficar estressado, com 5,4% (22).

Tabela 02 – 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.

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 por 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 et al., 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 03 – 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.

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 (JUDSON, 1966; TAYLOR, 1988); ou mesmo por medo do desconhecido, (ROBBINS, 2010), 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 05.

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, absentéismo, 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 05 – 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.

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, 1986).

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. 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).

Tabela 06 – 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.

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 07 – 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.

7 CONCLUSÃO

O prévio conhecimento das formas de resistência à mudança pode contribuir para 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 preparar planos mais adequados, que considerem aspectos do comportamento 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 para aprimorá-lo e desenvolver estratégias que alinhe os fatores determinantes da mudança e conduza a implantação ao sucesso.

Conhecer as reações, também propicia os elementos necessários para a elaboração de planos direcionados para atuar em comportamentos resistentes e, com isso, transformá-los mais receptivos. O resultado da pesquisa relevou a presença de cinco fatores influenciadores da mudança na instituição, que explicaram 60,92% da variância dos dados e reuniram 16 variáveis. Os fatores foram denominados como “Resistência à mudança” (Fator principal), “Acomodação”, “Medo da Mudança”, “Proatividade Perante a Mudança” e “Descrença na Mudança”. A distribuição de frequência mostrou baixa resistência a mudança na instituição e revelou que, são resistentes entre 5 e 9% dos entrevistados. Contudo, mesmo considerando que a instituição se mostra receptiva a processos de mudança organizacional, os entrevistados nem sempre consideram que as mudanças implementadas na instituição são realmente necessárias. Esse comportamento pode ser reflexo do desconhecimento e da má condução do processo de mudança, ou da implementação de processos de mudança de forma precipitada ou desnecessária. Nesta perspectiva, entende-se a universidade deve adotar melhores técnicas para comunicar as mudanças, aprimorando seu planejamento e avaliando se a mudança realmente é necessária, ou mostra-se como uma reação ao efeito demonstração.

Neste viés, o presente estudo procurou contribuir para a análise da resistência à mudança entre os servidores da UFPA, visando identificar sua reação diante de processos de mudança organizacional e os principais fatores de resistência à essas mudanças. O resultado da avaliação geral possibilita compreender que apesar da visão tradicionalista acerca da resistência, que indica que os servidores públicos são resistentes a mudança (BERGUE, 2011) na instituição pesquisada observou-se abertura e aceitação a mudança como regra geral. Além disso, o resultado da pesquisa mostrou que, os servidores não percebem a mudança como algo a ser evitado, mas sim como um aspecto do cotidiano da instituição.

Certamente, uma estratégia para enfrentar pequenas resistências entre os servidores pode ser, realizar reuniões para dar informações explicativas, claras, objetivas, adequadas e úteis sobre o processo de mudança organizacional e seus motivos, para que o servidor conheça a proposta, interaja com o contexto da mudança e integre-se.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B.; PORTO, R. M. A. B. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Informação & Sociedade**, v.24, n.2, p. 19-33, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6fyBTrfmpG0J:www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/download/18528/11488+&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 28 mai. 2016.

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

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/handle/123456789/94645>. Acesso: 28 abr. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. 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.

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 jun. 2016.

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

CHU, R. A. Resistência a Mudanças: aspectos positivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia, 2003. **Anais...** Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR1996.pdf. Acesso em: 19 jun. 2016.

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

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

DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis: methods and applications**. New York, John Wiley & Sons, 1984.

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

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAIR JUNIOR.; J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

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

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

LOBOS, J. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1971.

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.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH Ed., 2013.

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.

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

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.

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

MOTTA. P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, L. J.; PULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **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.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2011-2015**. Belém, 2011. Disponível em: http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2011-2015.pdf. Acesso em: 28 jun. 2016

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **UFPA em Números 2015**: Anos Base 2014. Belém, 2015. Disponível em: <http://www.ufpanumeros.ufpa.br/> . Acesso em: 28 jun. 2016

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

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. Acesso em: 21 jun. 2016.

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

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

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