



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



# **AVALIAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**ANGELA CRISTINA CORRÊA**

Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: [angela.c.correa@gmail.com](mailto:angela.c.correa@gmail.com)

**SILVANA LIGIA VINCENZI**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

[sligie@globo.com](mailto:sligie@globo.com)

**FERNANDO DE JESUS MOREIRA JUNIOR**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

[fmjunior@smail.ufsm.br](mailto:fmjunior@smail.ufsm.br)

**LUIZ EDUARDO PIZZINATTO**

Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: [pizzinatto22@gmail.com](mailto:pizzinatto22@gmail.com)

**PAULA MARTINS NUNES**

UFSC

[paulinhamn@gmail.com](mailto:paulinhamn@gmail.com)

**CRISTINE CORRÊA OLIVEIRA**

UFSC

[cristineccoliveira@gmail.com](mailto:cristineccoliveira@gmail.com)

## **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de avaliar o comportamento de resistência à mudança dos servidores técnico-administrativos (TAEs), de uma universidade pública. O estudo se fundamenta no seguinte aporte teórico: o papel dos TAEs na gestão e avaliação das instituições federais de educação superior; gestão da mudança sob a ótica da resistência e atitudes. A abordagem da pesquisa foi de cunho qualitativo e quantitativo. O estudo integra pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Para a pesquisa de campo foi elaborado um questionário estruturado, os quais foram analisados por meio da estatística descritiva. A análise e interpretação dos dados foi realizada por meio da triangulação dos dados objetivos (pesquisa de campo) com aporte teórico e pesquisa documental por meio de análises indutivas e dedutivas. Os resultados apontam que a resistência à mudança dos TAEs da IFES objeto deste estudo está relacionada com o medo, baixa autoestima e comodismo. Isto vem ao encontro a literatura que relata que ainda não há uma distinção entre a gestão acadêmica e a gestão administrativa das IFES, apesar do avanço do plano de carreira e desenvolvimento dos TAEs estimular a capacitação e qualificação profissional.

**Palavras chave:** avaliação, TAE, resistência, mudança, educação superior

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades têm um relevante papel no desenvolvimento econômico e social bem como na conquista de autonomia científica e tecnológica de uma nação. Neste contexto, a avaliação é uma dimensão importante, a qual permite um diagnóstico das potencialidades e fragilidades do sistema organizacional.

Na era da globalização da economia e avanços da tecnologia da informação marcada pela imprevisibilidade e mudanças a gestão das universidades no que tange ao seu modelo estrutural, de planejamento e controle de suas atividades têm sido objeto de reflexões pela comunidade acadêmica.

A gestão universitária se constitui de atividades meios e fins. As atividades fins estão relacionadas à missão institucional, ou seja, o desenvolvimento indissociado do ensino, pesquisa e extensão. As atividades meios são aquelas que dão o suporte necessário para a consecução das atividades fins, as quais são executadas por Servidores Técnico-administrativos em Educação (STAEs).

Há que considerar que o conhecimento é um ativo intangível primordial para a sustentabilidade de uma universidade. A produção e disseminação do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural pressupõe um capital intelectual comprometido e motivado. As competências comportamentais e específicas da comunidade acadêmica devem estar alinhadas à missão institucional. Inovações e revoluções na gestão do conhecimento em universidades envolvem mudanças que geram resistências e atitudes.

Em geral as explicações para o fracasso das mudanças recaem nas questões individuais (BAREIL e GAGNON, 2004). Porque do ponto de vista individual, a mudança pode provocar respostas não intencionais e originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, ambigüidade, entusiasmo, recusa, resistência e redução do comprometimento.

A fim de garantir o sucesso na implementação de qualquer sistema ou ferramenta de gestão que envolva inovação, é importante ter uma avaliação da estimativa das possíveis atitudes e reações, pois as mudanças organizacionais dependem da cooperação humana para sua eficácia e efetividade.

Corrêa et al (2012, 2015), expõem que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), consiste em um plano de acompanhamento da concretização de sua missão, objetivos e metas institucionais que se articula com vários sistemas, subsistemas e instrumentos de planejamento e avaliação da educação superior.

Corrêa (2007), Corrêa et al (2008, 2011, 2012, 2015), expõem que as suas experiências como avaliadores de cursos de graduação, demonstraram que muitos dos instrumentos dos SINAES estão cumprindo uma função meramente formal. Não estão sendo construídos coletivamente, com a participação efetiva da comunidade acadêmica e sociedade, conforme preconizam as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Para tanto, o sistema de gestão integrado denominado Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES), foi desenvolvido com o propósito de otimizar a operacionalização do PDI e demais instrumentos, sistemas e subsistemas de planejamento e avaliação da educação superior articulados ao mesmo. Sob a ótica do MEES, o PDI é concebido como um sistema dual e complementar, de medição do desempenho e observação dos padrões arquétipos comportamentais. O MEES se constitui em uma proposta de inovação científica e tecnológica

à administração da educação superior (CORRÊA et al, Disponível em: <<http://www.sigmees.com.br/conheca-nos>>. Acesso em: 05/08/2017, às 18h32min.

Partindo do pressuposto que o MEES, propõe uma inovação na gestão das IES, diferente do que comumente vem sendo realizado, as pessoas envolvidas precisam se adaptar a essas mudanças. Elas necessitarão mudar suas atitudes, seus comportamentos. Na literatura vários estudos apontam que a taxa de sucesso de mudanças é muito baixo, ou seja, segundo Bareil e Gagnon (2004), salientam que mais de dois terços das iniciativas de mudança não alcançam os resultados desejados, já outros como de Maurer, (1996) e Pascale et al. (1997) mostraram que pelo menos metade de todas as mudanças propostas tendem ao fracasso.

Corrêa *et al* (2011, 2012, 2013), motivados em garantir a eficácia na implementação do MEES, propõem um instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança na educação superior (RAMES). Para fins de aperfeiçoamento do instrumento de medida RAMES, foi realizada uma aplicação piloto para os segmentos que integram a comunidade acadêmica de uma IFES: gestores, discentes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

Este estudo tem o objetivo de apresentar uma avaliação do comportamento de resistência à mudança dos servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) de uma universidade pública. A segunda seção expõe o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. A terceira seção a metodologia. A quarta seção a análise e interpretação dos resultados do comportamento de resistência à mudança dos STAEs. E, na quinta seção as considerações finais deste estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo se fundamenta basicamente no seguinte aporte teórico: o papel dos TAEs na gestão e avaliação da educação superior; a gestão da mudança - seus conceitos, resistências e atitudes.

### **2.1 O PAPEL DOS TAEs NA GESTÃO E AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IFES)**

Com o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória com e promover a melhoria contínua das políticas e estratégias para a educação superior foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o é formado por três segmentos principais: a avaliação das instituições, que integra dois componentes – a autoavaliação e a avaliação externa; a avaliação dos cursos e o exame nacional do desempenho dos estudantes (ENADE), com o suporte de dois instrumentos de informação, o censo e o cadastro das instituições de educação superior (BRASIL, 2016).

O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos – a avaliação institucional, a avaliação de cursos e o ENADE, dentre os quais ressaltam: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos (BRASIL, 2016). Articulados ao SINAES existem diversos sistemas e subsistemas que subsidiam a qualidade da educação superior brasileira.

Apesar dos avanços com a criação do SINAES e de que suas diretrizes preconizam que a avaliação deve ser construída coletivamente com a participação efetiva da comunidade acadêmica e sociedade, constata-se que esta prática é ainda incipiente. E pontualmente, em relação aos STAEs, culturalmente e por força da legislação, ainda pouca importância é atribuída a sua participação no planejamento e avaliação das universidades.

Os STAEs participam como representante de um segmento da comunidade acadêmica na comissão própria de avaliação e aparecem nas metas de gestão administrativa do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades. Na avaliação de cursos,

ele é avaliado de maneira indireta na dimensão infraestrutura, não se fazendo obrigatória no processo de avaliação in loco a entrevista com os STAEs.

No que diz respeito a legislação que normatiza o plano de carreira e desenvolvimento houveram avanços nas últimas décadas, mas a cultura das universidades ainda não está preparada para esta mudança.

Segundo os incisos I, II e III do artigo 3º do decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, são diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho e promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Ainda, de acordo com o artigo 2º do decreto supracitado, entende-se por:

I) capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II) gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III) eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Constata-se que na última década houve uma evolução na legislação governamental que normatiza o plano de carreira e desenvolvimento dos STAEs, com melhorias incrementais periódicas. Cabe destacar a política de incentivo à qualificação dos STAEs, inclusive financeira, onde está prevista uma gratificação de incentivo de aproximadamente 75% para doutorado, 52% para mestrado e 25% para especialização.

Por outro lado, observa-se que a legislação para o ingresso de docentes para a carreira de magistério superior bem como o plano de carreira incentiva e premia a atuação do mesmo em cargos de gestão. Os cargos de reitor, pró-reitores de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, diretores de unidades e chefes de subunidades de ensino, bem como a coordenação de cursos são destinados aos docentes. Somente as pró-reitorias de Administração, infraestrutura e planejamento podem ser gerenciadas por STAEs.

Constata-se que dois fatores contribuem para que não haja um alinhamento efetivo da missão da educação superior com as competências dos seus servidores docentes e técnico – administrativos: as incongruências da legislação que normatiza o plano de carreira e desenvolvimento; e a cultura organizacional ainda hegemônica que separa o que pensa (toma decisões), do que executa. Sob este prisma o docente toma decisões na gestão e o TAEs é responsável pela sua operacionalização.

## 2.2 GESTÃO DA MUDANÇA: CONCEITOS, RESISTÊNCIAS E ATITUDES

Na área de mudança organizacional a literatura é vasta, uma vez que impacta diretamente nos resultados a alcançar e na vida organizacional, pois se trata de um campo emergente na vida organizacional.

### 2.3.1 Conceitos

A concepção, o tipo e processo de gestão da mudança que norteiam este estudo têm um enfoque multidimensional, ou seja, considera as relações de poder, cultura, princípios, cadeia e a rede de valor, dentre entre outros aspectos.

Nesta abordagem, o conceito de mudança fundamenta-se precipuamente nos seguintes autores: Wood Jr. (2004), Robbins (2002), Neiva (2004), Lima (2003), Porras e Robertson

(1992). A literatura aponta vários tipos de mudança organizacional, dentre as quais se destacam os seguintes autores: Weick & Quinn (1999), Porras e Robertson (1992).

A mudança que está em estudo se enquadra no tipo proposto por Porras e Robson (1992), denominada de segunda ordem, a qual se caracteriza como sendo multidimensional, multinível, descontínua e envolve quebra de paradigmas organizacionais.

### **2.3.2 Resistência**

As diversas abordagens sugerem que as resistências às mudanças nas organizações têm suas origens centradas nas características pessoais dos indivíduos, como, percepções, personalidades e necessidades e, também no contexto organizacional.

Em relação as características pessoais os indivíduos podem resistir por sentirem medo (KOTTER & SCHLESINGER, 1979; ROBBINS, 2002; TAYLOR, 1988). Este medo pode vir do sentimento por: a) um interesse pessoal, isto é, de perder algo de valor (KOTTER;SCHLESINGER, 1979; TAYLOR, 1988); b) por uma diminuição na segurança profissional e de benefícios econômicos, ou seja, de redução dos rendimentos (ROBBINS, 2002; JUDSON,1966; TAYLOR, 1988) c) medo do desconhecido, ROBBINS, 2002; d) de perder o controle das coisas que conquistou (CONNER, 1995; OREG, 2003) ou incertezas, porque eles estão preocupados com seu próprio fracasso (MINK, 1992).

Há várias outras causas de resistência à mudança tanto relacionadas com variáveis individuais como de contexto organizacionais e também de resultados esperados do trabalho. Dentre as outras causas individuais de resistência à mudança existentes podemos citar a abertura à experiência (Judge et al.,1999), etnocentrismo cultural (ZALTMAN e DUNCAN, 1977), dogmatismo (OREG, 2006; BARTUNEK e MOCH, 1987; LAU e WOODMAN, 1995), resiliência psicológica (OREG, 2006). Já dentre variáveis de contexto organizacionais têm-se: participação (OREG, 2006; WANBERG e BANAS, 2000), poder e prestígio (OREG, 2006; comprometimento organizacional (OREG, 2006, canais de comunicação e informação (WANBERG e BANAS, 2000; COCH e FRENCH, 1948; KOTTER e SCHLESINGER, 1979), conflitos internos e processo decisório (SCHEIN,1982), influência social (OREG, 2006), recompensa intrínseca (OREG, 2006; HACKMAN e OLDHAM, 1980) e confiança à gerência (OREG, 2006;KOTTER, 1995; ZANDER, 1977).

A manifestação da resistência à mudança se dá de diversas formas, umas mais aparentes ou mais sutis do que outras, mas todas provocam efeitos negativos para a organização, e depende da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança, das atitudes destes para com tal mudança, e das forças que derivam do grupo e da organização em seus contextos (JUDSON, 1966; MENDES, 2001).

Judson (1980), Mendes (2001) e Giangreco (2002), apresentam diversas formas de manifestação da resistência à mudança, dentre elas ressaltam: Resistência Ativa, Resistência Passiva, indiferença e aceitação.

### **2.3.3 Atitudes**

Ao se falar em mudanças, se fala de problemas que têm haver com as atitudes das pessoas frente às mudanças. O conceito de atitude é um dos mais estudados e antigos da Psicologia Social. Este conceito faz uma ligação entre as disposições individuais e ideias socialmente partilhadas e, depois, as suas formas de avaliação (escalas de atitudes) deram identidade à Psicologia Social (VALA; MONTEIRO, 2006).

As atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem caráter fundamental quando se assinala seu papel no sucesso dos processos de mudança organizacional (NEIVA, 2004).

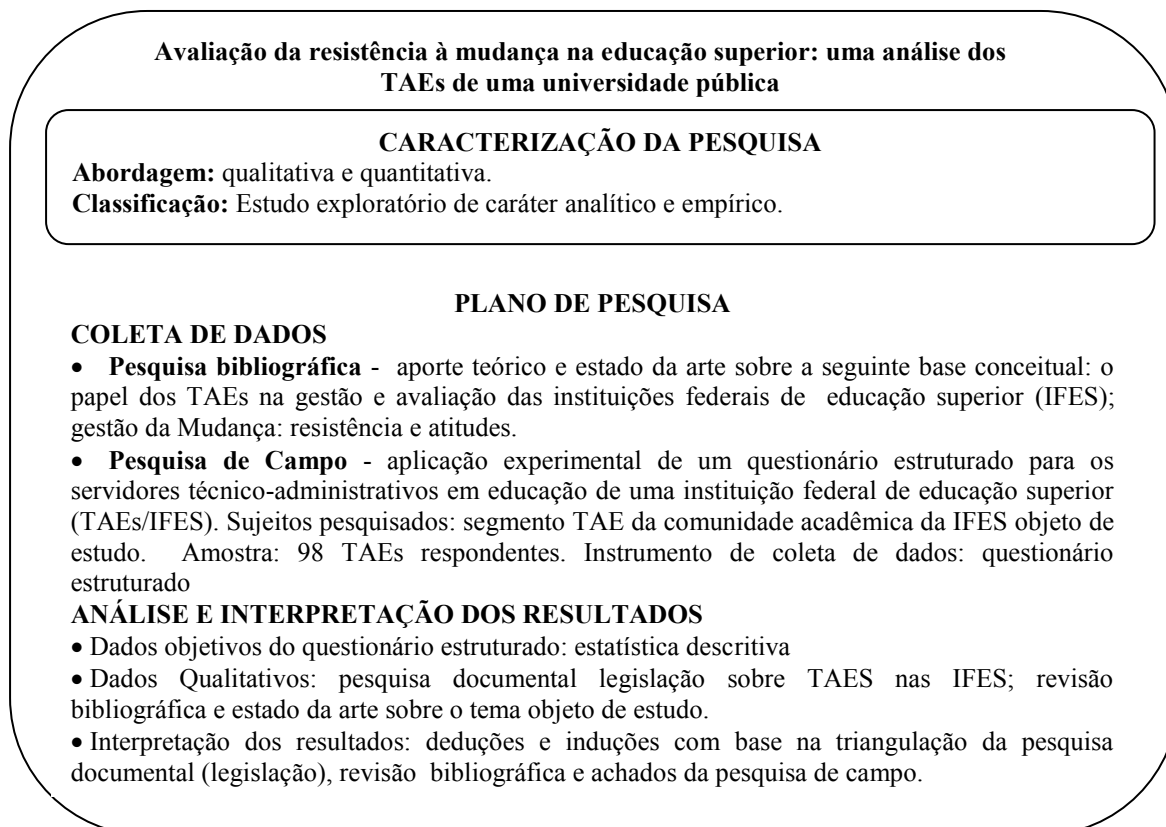
O conceito adotado de resistência neste trabalho é o de Piderit (2000), que analisa sob o conceito de atitudes da Psicologia Social. Para Piderit (2000), resistência à mudança é definida como uma atitude ambivalente na resposta inicial do empregado para com a

mudança. Desta forma, a mesma autora considera resistência à mudança como sendo uma atitude, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos. Os três componentes não são independentes um do outro, e o que as pessoas sentem sobre uma mudança frequentemente corresponderá com o que elas pensam sobre a própria e com respeito a suas intenções comportamentais (OREG, 2006).

### 3. METODOLOGIA

A Figura 1 expõe o delineamento metodológico deste estudo.

Figura 1 - Delineamento da pesquisa: Avaliação da resistência à mudança na educação superior: uma análise dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do delineamento da pesquisa.

#### 3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo consistiu na aplicação experimental de um questionário estruturado para avaliar o comportamento de resistência à mudança dos TAEs de uma IFES.

O questionário se constitui de duas partes. A primeira parte integra informações sobre o perfil dos respondentes, tais como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, etc. A segunda parte contém itens elaborados com base em indicadores de resistência à mudança organizacional.

O questionário foi construído com 24 questões para medir a resistência à mudança de TAESs de uma IFES. Foi utilizada uma escala *likert* de seis pontos, composta pelas categorias: (1) discordo muito, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo muito.

Os sujeitos pesquisados foram os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de educação superior (TAEs/IFES). O número de TAEs que participaram da pesquisa foram 98 respondentes.

### 4. RESULTADOS

A Análise dos dados coletados foi feita por meio da estatística descritiva. Para a parte 2 do questionário – avaliação da resistência à mudança dos TAEs foi utilizada uma escala *likert*. Essa forma de calcular médias a partir de uma escala *likert* é um procedimento comum em pesquisa de mercado (MALHOTRA, 2012).

#### 4.1 PERFIL DOS STAEs

As tabelas 1 a 4 apresentam o perfil dos STAEs respondentes: sexo, nível de escolaridade, situação do contrato de trabalho, faixa etária e tempo de serviço.

Tabela 1 - Sexo dos TAEs respondentes

Sexo	Frequência	%
Feminino	48	49,5
Masculino	49	50,5
Total	97	100

Tabela 2 – Situação do contrato de trabalho dos TAEs respondentes

Situação	Frequência	%
Colaboração técnica	1	1,0
Estatut./RJU	93	95,9
Inativo	3	3,1
Total	97	100

Tabela 3 – Faixa etária dos TAEs respondentes

Idade	Frequência	%
26  -- 31	20	20,6
31  -- 36	20	20,6
36  -- 41	18	18,6
41  -- 46	12	12,4
46  -- 51	3	3,1
51  -- 56	15	15,5
56  -- 61	8	8,2
61  -- 66	1	1,0
	97	100

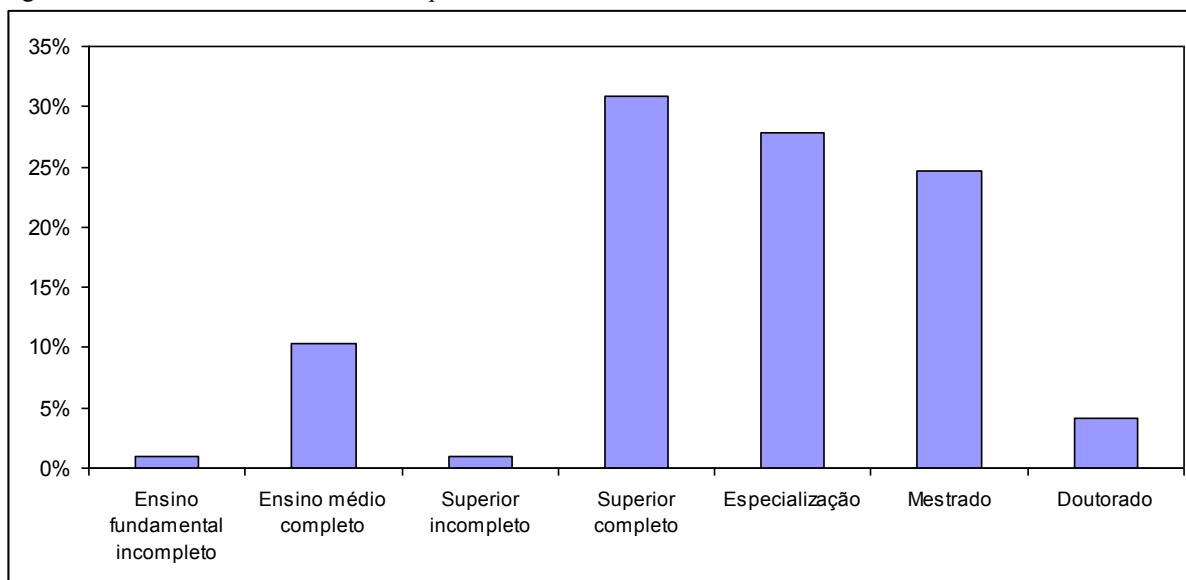
Tabela 4 – Tempo de serviço dos TAEs respondentes

Tempo serviço (anos)	Frequência	%
1 a 5	55	56,7
6 a 10	18	18,6
11 a 15	2	2,1
16 a 20	0	0,0
21 a 25	6	6,2
26 a 30	1	1,0
31 a 35	11	11,3
36 a 40	4	4,1
Total	97	100

Verifica-se que dos 97 respondentes, 48 eram do sexo feminino e 49 do sexo masculino, e a grande maioria (93) eram do regime Estatutário – Regime jurídico único (EST/RJU), 3 inativos e 1 de colaboração técnica. A idade média foi de 40,6 anos e o tempo médio de serviço de 10,5 anos.

O gráfico da Figura 3 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos respondentes.



Observa-se que a grande maioria (56,60%) tem qualificação de ensino superior ao nível de pós- alguma pós-graduação e apenas 12,30% não tem ensino superior concluído.

#### 4.2 ANÁLISE DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA DOS TAEs

Para fins de análise do comportamento de resistência à mudança dos TAEs da IFES objeto de estudo, foram elaboradas tabelas de frequência com o percentual de respostas para cada questão, além do cálculo da média de cada variável. A média foi calculada, considerando os seguintes pesos: (1) discordo muito, (2) discordo, (3) discordo pouco, (4) concordo pouco, (5) concordo e (6) concordo muito.

Para verificar quais são as características que mais cooperam para a resistência à mudança dos TAEs, as questões foram todas invertidas no mesmo sentido, ou seja, a concordância com o item está relacionada com resistência àquele aspecto avaliado.

Dessa forma, o resultado da média pode variar entre 1 e 6, sendo que, se o resultado for maior que 3,5, significa que a aquele item foi avaliado mais como concordância do que discordância, ou seja, o item é mais propício à resistência à mudança.

A análise dos itens está alinhada aos seguintes indicadores de resistência à mudança organizacional: abertura à experiência, informação, participação, recompensa intrínseca, confiança na gerência, ceticismo em relação à mudança, medo ou receio em relação à mudança e resiliência psicológica, comprometimento organizacional, poder-prestígio, autoeficácia e rigidez cognitiva os quais foram identificados no referencial teórico (Kotter; Schlesinger, 1979; Robbins, 2002; Hudson, 1966; Keneth, 1995; Taylor, 1988; Zander, 1977; Oreg, 2006; Wanberg & Banais, 2000; Lawrence, 1978; Cocha & French, 1948; Judge et al. 1999).

A Tabela 1 apresenta o percentual de resposta e a média para cada item do questionário avaliado, em ordem decrescente segundo a média.

Os itens avaliados com as maiores médias de concordância (sinto que agrego valor no desenvolvimento das minhas atividades, me sinto envolvido e responsável para contribuir



para a missão institucional, sinto satisfação em desempenhar minhas atividades, sinto satisfação no desempenho de funções administrativas, e descobri o que motiva a minha autorealização) estão relacionados com a satisfação do trabalho.

A maioria dos respondentes concordou com essas afirmações, ou seja, eles parecem estar realizados com o trabalho que desempenham. Isso pode estar relacionado com uma baixa resistência à mudança pelo fato que essas pessoas não desejam mudar, por estarem realizadas nas suas atividades. Outros dois itens relacionados com a satisfação de trabalho, mas concordância menores também foram identificados: sinto-me valorizado na minha IES e eu me identifico com a gestão vigente na minha IES.

Tabela 1 – Percentual de respostas e média por item

Itens	CPL	C	CPO	DPO	D	DPL	M
Sinto que agrego valor no desenvolvimento das minhas atividades.	42,3	50,5	6,2	0,0	1,0	0,0	5,33
Me sinto envolvido e responsável para contribuir para a missão institucional.	41,2	36,1	15,5	2,1	4,1	1,0	5,05
Sinto satisfação em desempenhar minhas atividades.	27,8	46,4	18,6	1,0	3,1	3,1	4,86
Sinto satisfação no desempenho de funções administrativas	25,8	37,1	16,5	10,3	8,3	2,1	4,56
Descobri o que motiva a minha autorealização	18,6	48,5	12,4	11,3	5,2	4,1	4,52
Ausência de recompensa me desestimula.	17,5	28,9	21,7	11,3	16,5	4,1	4,07
Eu não gostaria de ser removido para um setor onde o ambiente de trabalho seja mais agradável.	21,4	27,6	4,1	15,3	17,4	14,3	3,78
O estresse pelo excesso de atividades me deixa desmotivado.	12,4	18,6	24,7	12,4	24,7	7,2	3,60
Quando tomo uma decisão, raramente volto atrás.	2,1	18,6	37,1	21,7	17,5	3,1	3,57
Sinto-me valorizado na minha IES.	9,3	13,4	36,1	12,4	20,6	8,3	3,54
Eu não gosto de enfrentar riscos em meu trabalho.	6,2	22,7	17,5	25,8	21,7	6,2	3,47
Eu raramente modifico minhas apreciações.	0,0	12,4	19,6	28,9	37,1	2,1	3,03
Eu me identifico com a gestão vigente na minha IES.	4,1	11,3	27,8	6,2	33,0	17,5	2,95
Não gosto de variar a forma como desenvolvo minhas atividades.	2,1	7,2	11,3	28,9	45,4	5,2	2,76
Tenho receio de ser removido para outro setor	4,1	9,3	16,5	7,2	39,2	23,7	2,61
Minha próatividade não é prejudicada por problemas institucionais.	4,1	11,3	6,2	22,7	24,7	30,9	2,55
Tenho receio de executar atividades diferentes das que tenho costume de fazer.	3,1	2,1	15,5	14,4	48,5	16,5	2,47
Evito tomada de decisões, pois oferece risco ao meu trabalho.	1,0	5,2	7,2	18,6	45,4	22,7	2,30
Não me adapto bem as mudanças.	1,0	4,1	1,0	19,6	51,6	22,7	2,15
Não admito questionamentos na execução de minhas atividades.	0,0	1,0	11,3	11,3	50,5	25,8	2,11
Não gosto de encarar novos desafios na minha vida profissional.	0,0	0,0	3,1	9,2	48,0	39,8	1,76
Não gostaria que houvesse outras formas de avaliação de desempenho, para fins de progressão funcional.	0,0	2,0	2,0	7,1	32,7	56,1	1,61
Eu não estou aberto à inovação e à criatividade.	1,0	0,0	0,0	3,1	38,1	57,7	1,49
Não tenho satisfação em aprender.	0,0	0,0	0,0	1,0	22,7	76,3	1,25

Legenda

Concordo Plenamente – CPL

Concordo – C

Concordo pouco – CPO

Discordo pouco – DPO

Discordo – D

Discordo plenamente – DPL M - Média

O item “ausência de recompensa me desestimula” teve alta concordância, o que pode indicar um desejo de mudança do indivíduo, caso haja recompensa. Da mesma forma, o item “o estresse pelo excesso de atividades me deixa desmotivado” pode indicar um desejo de mudança do indivíduo caso haja uma diminuição de atividades.

No entanto, a primeira ocorrência com frequência considerável que parece demonstrar uma resistência por algum receio parece estar relacionada com o item “eu não gostaria de ser removido para um setor onde o ambiente de trabalho seja mais agradável”. O indivíduo não deseja mudar de setor mesmo que seja para um ambiente mais agradável. Outros itens relacionados com receio também tiveram um percentual considerável de concordância: “quando tomo uma decisão, raramente volto atrás”, “eu não gosto de enfrentar riscos em meu trabalho”, “eu raramente modifico minhas apreciações” e “Tenho receio de ser removido para outro setor”.

O item “não gosto de variar a forma como desenvolvo minhas atividades” aparece com uma concordância menor. Esse aspecto parece estar ligado ao comodismo. Outros itens relacionados aparecem com um percentual de concordância menor ainda, são eles: “tenho receio de executar atividades diferentes das que tenho costume de fazer”, “evito tomada de decisões, pois oferece risco ao meu trabalho”, “não me adapto bem as mudanças” e “não admito questionamentos na execução de minhas atividades”.

O item “minha próatividade não é prejudicada por problemas institucionais” também teve uma quantidade menor de concordância. Mas, nesse item, parece que é indiferente para o indivíduo se haverá mudanças ou não.

Os itens com menores percentuais de concordância foram: “não gosto de encarar novos desafios na minha vida profissional”, “não gostaria que houvesse outras formas de avaliação de desempenho, para fins de progressão funcional”, “eu não estou aberto à inovação e à criatividade”, “não tenho satisfação em aprender”. Poucas pessoas concordaram com esses itens. Esses indivíduos possuem alta resistência à mudança, uma vez que esses itens estão relacionados com medo, comodismo e, até mesmo, insatisfação no trabalho e baixa auto-estima.

## 5. CONCLUSÃO

Observou-se que a maioria dos indivíduos acreditam que estão no lugar certo, desempenhando as funções desejadas e se sentem motivados. Isso pode estar relacionada com uma certa resistência à mudança, pelo fato de acharem que mudanças não irão melhor aquilo que já está bom.

Por outro lado, há um número expressivo de indivíduos que tem resistência à mudança por motivo de medo, comodismo e, até mesmo, insatisfação no trabalho e baixa auto-estima.

A amostra obtida não é suficientemente grande para ser considerada representativa da população de TAEs da IFES objeto deste estudo. Dessa forma, os resultados obtidos valem apenas para a presente amostra. Recomenda-se para futuros estudos, um aumento do tamanho da amostra para a obtenção de conclusões com maior confiabilidade.

## REFERÊNCIAS

- BAREIL, C., GAGNON, J. *Building employees' capacity to adapt to change. Cahier de recherche* : 04-03, HEC Montréal, 2004.
- BARTUNEK, J. M.; MOCH, M. K. *First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. Journal of Applied Behavioral Science*, v. 23, p. 483–500, 1987.

BRASIL (2006) **Decreto Lei Nº 5707, de 26 de Fevereiro de 2006:** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.”. Presidência da República, Casa Civil.

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

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

CORREA, A. C. *Um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das IFES por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da UFSC.* In: VII Colóquio de Gestão Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, 2007.

CORREA, A. C., ERDMANN, R. H., MELO, P. A. de., RISSI, M., TECCHIO, E. L. *Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a implementação do PDI.* In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitaria en América del Sur, 2008, Assunción. Paraguay. **Anais...** Universidade Tecnológica Intercontinental, 2008. p. 1-16.

CORREA, A. C., WAZLAWICK, R. S., PIAZZA, A., FACCIO, R., SCHMITZ, L. A., PIRES, D. C. *SIGMESS: software de apoio à operacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).* In: Simpósio Avaliação Educação Superior, 2015, Porto Alegre. Brasil. **Anais...** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. p. 1-18.

CORREA, A.; FLORES, R. D.; WEISE, A. D. ; SILUK, J. C. M. ; ERDMANN, Rolf Hermann. *Sistemas de Avaliação de Desempenho da Educação Superior do Brasil.* In: Congresso Internacional de Administração, 2012, Ponta Grossa/PR. **Anais...** Congresso Internacional de Administração, 2012.

CORRÊA, A. C. ; BORTOLOTTI, S. L.; SOUSA JÚNIOR, A. F. ; ANDRADE, D. F.,; MOREIRA JUNIOR, F. de J.; FLORES, R. D.. **Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 6, p. 55-78, 2013.

GIANGRECO, A. **Conceptualizations and Operationalisation of Resistance to Change.** Flypapers n. 103, Série Economic aziendale 11, Suppl. Maro, 2002.

HACKMAN J.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: Test of a theory.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 – 279, 1980.

JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; PUCIK, V.; WELBOURNE, T. M. **Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective.** *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 1, p. 107 – 122, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Relações humanas e mudanças organizacionais.** São Paulo: Editora Atlas, 1980.

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

KOTTER, J. P. **Leading change: why transformation efforts fail.** *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.

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

LAU, C. M.; WOODMAN, R. W. **Understanding organizational change: A schematic perspective.** *Academy of Management Journal*, 38(2), 537 – 554, 1995.

- LAWRENCE, P. R. **How to deal with resistance to change.** Harvard Business Review, 32, no. 3, 49-57, 1978.
- LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão.** 1a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAURER, R. **Using Resistance to build support for Change.** The Journal for Quality and Participation, 19 (3), P. 56-66, 1996A
- 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. Universidade do Minho, Braga, 2001.
- MINK, O.G. **eating new organizational paradigms for changell,** *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 21-35, 1992.
- NEIVA, E. R. **Percepção de Mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.
- 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.
- PASCALE, R., MILLEMANN, M. AND GIOJA, L. **Changing the way we change.** Harvard Business, 1997.
- PASQUALI, L. **Teoria e Métodos de Medida em Ciências do Comportamento.** Brasília, INEP, 1996.
- 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.
- PORRAS, J.I. & ROBERTSON, P.J. **Organizational development: theory, practice, research.** *Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM HOUGH, 3, 719-822. Palo Alto, C.A: Consultant Psychology Press. 2ª edição, 1992.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional.** 3ª Edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TAYLOR, R. E. **Reducing Resistance to New Marketing Strategies.** *Business Forum*, vol. 13, n. 2, 1988.
- VALA, J.; MONTEIRO, M. B. **Psicologia social.** 7. ed Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.
- WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. **Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace.** *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 – 142, 2000.
- WEICK, K.E. & QUINN, R.E. **Organizational change and development.** *Annual Review of Psychology*, 50, 361-387, 1999.
- WOOD JR (Coord.) **Mudança Organizacional.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change.** New York: Wiley, 1977.
- ZANDER, A. **Resistência às modificações: análise e prevenção.** In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO L. L. 3.ed. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.