



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Dickel, Deise Grazielle; Nikoli Dapper, Steffani; Parnov Machado, Bárbara; de Moura, Gilnei Luiz
ATITUDE FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
EDUCACIONAL VINCULADA A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – RS

Revista Científica Hermes, vol. 21, 2018, pp. 316-338

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477656634005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

**ATITUDE FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL VINCULADA A UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA MARIA – RS**

**ATTITUDE AGAINST ORGANIZATIONAL CHANGE: STUDY IN A
EDUCATIONAL INSTITUTION LINKED TO THE FEDERAL UNIVERSITY
OF SANTA MARIA – RS**

Recebido: 11/01/2018– Aprovado: 04/05/2018 – Publicado: 31/05/2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Deise Grazielle Dickel¹

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Professora Substituta no Colégio Politécnico da UFSM

Steffani Nikoli Dapper²

Doutorando em Administração pela UFSM

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM

Bárbara Parnov Machado³

Mestranda em Administração pela UFSM

Gilnei Luiz de Moura⁴

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor do programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM

RESUMO

¹ Autor para correspondência: UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Av. Roraima, 1000-7 – Camobi – Santa Maria, RS, Brasil, CEP 97105-900. E-mail: deisedickelsm@gmail.com

² Autor para correspondência E-mail: gpoppsqualidadedevida@gmail.com

³ Autor para correspondência: E-mail: barbara.parnovm@gmail.com

⁴ Autor para correspondência: E-mail: mr.gmoura.ufsm@gmail.com



As mudanças e adaptações recorrentes no mundo atual despertam a necessidade de as organizações realizarem ações a fim de se manterem competitivas e garantirem posições no mercado. Diante disso, o estudo objetiva verificar de que modo se expressam as atitudes dos colaboradores frente ao processo de mudança na gestão de uma Instituição Educacional vinculada à Universidade Federal de Santa Maria. Trata-se de uma pesquisa de cunho quantitativo, por meio de um estudo de caso de natureza descritiva com os colaboradores (professores e técnicos administrativos em educação). O instrumento de pesquisa é composto por questões de escala intervalar do tipo *Likert* e contém os constructos aceitação, ceticismo e temor a respeito de mudanças organizacionais. Os resultados proporcionados pelo estudo revelam que os colaboradores da instituição expressam comportamentos positivos em relação à mudança de gestão, visto que as maiores médias se situaram no fator aceitação.

Palavras-chave: mudanças organizacionais; mudança na gestão; instituição educacional.

ABSTRACT

Recurrent changes and adaptations in today's world raise the need for organizations to also take action to remain competitive and secure positions in the marketplace. In this context, the study aims to verify how the employees' attitudes towards the change process in the management of an educational institution linked to the Federal University of Santa Maria are expressed. This is a quantitative research through a case study of a descriptive nature with the collaborators. The research instrument is composed of Likert-type interval-scale questions and contains the factors of acceptance, skepticism, and fear of organizational change. The results provided by the study report that the employees of the institution express positive behaviors regarding the change of management, since the highest averages were in the acceptance factor.

Keywords: organizational change; management change; educational institution.

1. INTRODUÇÃO

Neste mundo, em constantes mudanças e adaptações, parece inevitável mencionar a elevada necessidade de se efetuar transformações dentro do contexto organizacional, para que as empresas e as instituições se mantenham competitivas e alinhadas com estes acontecimentos (LEITÃO, 2010). Diante dessas transformações, as organizações vêm se adaptando por meio da promoção de mudanças que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, como a alteração de missões, a utilização de novas ferramentas tecnológicas e de métodos de trabalho.

Essas mudanças, além de afetarem a organização e gestão dos processos de trabalho, impõem a necessidade da construção e do desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais. O engajamento nos processos de mudança depende, prioritariamente, de que os indivíduos apresentem atitudes positivas e favoráveis às intervenções sinalizadas. Ou seja, a aprendizagem pode depender de atitudes favoráveis aos processos de mudança organizacional (PANJORA; NEIVA, 2010).

Segundo Matos (2011), efetuar mudanças no âmbito organizacional tornou-se sinônimo de desenvolvimento e propulsão para o sucesso. Adaptar-se, proteger-se ou antecipar-se às influências do ambiente são alguns dos motivos pelos quais as organizações mudam. Dessa forma, para se conduzir mudanças, é necessário entender o reflexo que elas terão não apenas no ambiente organizacional, mas também em cada indivíduo envolvido no processo.

Silva e Vergara (2003) acreditam que quando há o intuito de se efetuar uma mudança nas organizações, muito se pensa e se considera a respeito da estratégia adotada para efetuar a mudança, no entanto, os sentimentos e os significados que os indivíduos envolvidos atribuem ao processo, são esquecidos.

Nesse contexto, se inserem também as instituições de educação que, como qualquer outro tipo de organização, sofrem mudanças provocadas pelo ambiente. Desse modo, é preciso investir na transformação da atitude dos profissionais da escola, no sentido de orientar suas práticas pedagógicas e administrativas para a garantia de uma educação formal contínua e de qualidade aos alunos. Nesse ínterim, este artigo surgiu do interesse em refletir sobre os desafios provocados pelas mudanças e das atitudes das pessoas diante dessas mudanças nas organizações educacionais que buscam se adequar aos novos padrões da sociedade atual (TRES, 2007).



De acordo com Penin e Vieira (2002), a escola sofre mudanças relacionando-se aos momentos históricos. Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas também à escola. Assim, o papel da instituição educacional deve estar de acordo com os interesses da sociedade atual, ou seja, a escola precisa assumir as características de uma instituição que atenda às exigências geradas por esses fatores. Sendo assim, a gestão escolar precisa se empenhar para reestruturar a escola, pois a aprendizagem agora ocupa toda a vida das pessoas.

Desse modo, é importante que se investigue a postura com que as pessoas se comportam dentro da instituição educacional quando são implementadas mudanças necessárias à adaptação dessa instituição, uma vez que a reação destas pessoas pode promover ou dificultar esta ação. Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando tornar clara a intenção de estudo, definiu-se o seguinte problema para nortear esta pesquisa: **De que modo se expressam as atitudes dos professores e funcionários frente à mudança na gestão da instituição educacional?**

A fim de responder a essa problemática, este estudo se propõe a investigar, sob a ótica do público interno (professores e funcionários), de que modo se expressam as atitudes dos colaboradores frente ao processo de mudança na gestão de uma importante instituição educacional ligada à Universidade Federal de Santa Maria. Para isso, traçam-se os seguintes objetivos específicos: i) Analisar o perfil dos respondentes ii) Verificar as atitudes de aceitação, temor e ceticismo dos colaboradores da instituição em estudo frente à mudança; iii) Analisar estatisticamente o comportamento das respostas;

Assim sendo, considera-se que o entendimento da mudança organizacional, bem como dos aspectos que podem exercer alguma influência ou ter alguma relação com a sua efetividade devem ser levados em conta. Em especial, os aspectos cognitivos dos indivíduos que envolvem suas percepções e atitudes, pois poderão impactar de forma positiva ou negativa a sua participação no processo e consequente implantação do programa de mudanças. Visando atingir o problema e os objetivos definidos, este trabalho está estruturado em cinco seções: Introdução, Referencial teórico, Método, Apresentação dos resultados e Conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é dedicada a apresentar a literatura relevante ao tema desenvolvido nesta pesquisa, que são: (i) mudanças organizacionais; (ii) fatores que influenciam a mudança organizacional; (iii) atitudes frente à mudança organizacional e; (iv) a gestão educacional e a gestão da mudança.

2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Nos últimos anos, várias foram as transformações da sociedade. Dentre estas, pode-se citar a globalização que trouxe consigo o avanço da tecnologia, o aumento da troca de conhecimento e informação, a interconectividade e, principalmente, o aumento da competitividade. Esses fatores refletiram diretamente no ambiente organizacional.

O estudo da mudança organizacional não é uma questão nova na literatura sobre organizações. A novidade é o ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo às organizações (LIMA; BRESSAN, 2003). Diversas teorias tratam direta ou indiretamente do tema, porém este é um construto de difícil compreensão – em razão de sua amplitude – e dificuldade de delimitação dos seus limites (LIMA; BRESSAN, 2003; NEIVA; PAZ, 2004; DOMINGOS, 2009; GOULART, 2011).

A partir da riqueza de opções teóricas a serem seguidas, para uma discussão sobre mudança, selecionaram-se alguns autores que se aproximam em suas definições para este conceito. Para Porras e Robertson (1992) mudança organizacional pode ser compreendida como estratégias e técnicas cientificamente embasadas para a transformação planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e a performance organizacional, por meio da alteração do comportamento dos membros organizacionais no trabalho.

Wood Jr, Curado e Campos (1995, p. 190) adotam a seguinte definição para Mudança Organizacional: “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Ford e Ford (1994) consideram o fator tempo ao definir a mudança organizacional como um fenômeno temporal relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilite às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança percebida.

Estudos recentes definem que as mudanças no âmbito organizacional envolvem modificações, planejadas ou não, que podem ser de pequeno ou de grande porte, ocorrer de forma contínua ou pontual em componentes formais e informais relevantes na empresa, como mudanças nas pessoas, na estrutura, nos produtos, nos processos, na relação da organização com o ambiente e também na cultura. São modificações impulsionadas por fatores internos e/ou externos e que positiva ou negativamente podem influenciar os resultados e o desempenho às demandas internas e externas (BRESSAN, 2001; NEIVA; PAZ, 2004).

Diante dos conceitos para mudanças organizacionais apresentados, nesta pesquisa se adotará o processo como a modificação de componentes-chave da organização que de alguma forma influenciam o seu desempenho e resultados com o intuito de adaptar-se ao meio ou como motivo de sobrevivência organizacional.

Uma mudança no contexto organizacional envolve modificações que vão desde estrutura, fluxos, processos, tecnologias ou cultura. Shere (2006) argumenta que a mudança afeta a vida das pessoas e por isso mudar requer encorajamento dos indivíduos, já que estes terão que desempenhar novos comportamentos em prol da realização da mudança desejada (AMENARKIS; BURCLEY; BEDEIAN, 1999). A exigência de alterações comportamentais pode originar emoções e reações e provocar respostas que dependendo da interpretação individual sobre o processo de mudança, podem ser positivas ou negativas.

Certas características de organizações, de seus membros e do ambiente externo podem atuar como agentes facilitadores ou dificultadores de processos de mudança organizacional. A cultura da empresa, as atitudes dos gestores, o comportamento dos colaboradores, a comunicação, a capacidade de aprendizagem, são exemplos desses agentes.

Diante disso, para que um processo de mudança em uma organização obtenha sucesso, deve-se buscar compreender as características do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Esse processo pressupõe a identificação de variáveis internas à organização e do ambiente que estariam provocando as mudanças. Sendo que, a identificação rápida e adequada dessas variáveis pode ser uma vantagem para os gerenciadores da mudança, pois pode facilitar o manejo e a implementação da mudança, bem como aumentar a eficácia organizacional, ou seja, sua chance de sobrevivência (VILLA, 2011). Nesse contexto, Bressan (2001) buscou analisar os facilitadores e dificultadores da mudança organizacional com base no estudo da organização *American*



Productivity Quality Center, de 1997, que examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudanças em empresas norte-americanas. Nessa pesquisa, o autor identificou cinco elementos-chave que seriam responsáveis pelo sucesso do processo de mudança, sendo eles: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetiva na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e os objetivos da mudança.

Por outro lado, ao analisar os aspectos que contribuem negativamente ao processo de mudança, Bressan (2001) destaca que a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, que varia de acordo com o grau de envolvimento e participação dos funcionários na mudança e a extensão/origem da mudança. A resistência à mudança, para Robbins (2005), pode acontecer nos âmbitos individual (relacionado às características subjetivas e pessoais dos indivíduos) e organizacional (direcionadas aos aspectos globais envolvendo a organização como um todo).

Dessa maneira, apesar de as mudanças organizacionais serem relevantes para a sobrevivência da organização, elas causam diversos tipos de reação nos atores envolvidos nesse processo. Tais reações podem variar da imediata adesão à proposta de mudança à resistência. Os fatores determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho (BRESSAN, 2001).

O processo de mudança no âmbito organizacional, portanto, requer o conhecimento dos fatores que podem influenciá-lo de maneira positiva e negativa. Por isso, é preciso entender as possibilidades de influência da mudança não só sobre os aspectos estruturais, estratégicos ou operacionais da empresa, mas também, sobre as atitudes, comportamentos e expressões emocionais dos indivíduos envolvidos no processo de mudança.

2.2 ATITUDES FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças organizacionais alteram o *status quo* e provocam reações nos indivíduos. Assim, novos eventos, como a alteração de um sistema de informação, podem ser interpretados, como situações prejudiciais ou ameaçadoras para os funcionários, que podem sentir-se inseguros por não entenderem ou não terem conhecimento dos objetivos



da mudança e podem temer a demissão por causa de alterações que estão sendo implementadas.

Conforme Neiva e Paz (2004), as atitudes expressas pelos indivíduos frente ao processo de mudança têm direta ligação com o sucesso da mesma, já que podem atuar como facilitadoras. As atitudes correspondem a uma organização de crenças e cognições em geral dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõem a uma ação coerente com as cognições e os afetos relativos a esse objeto (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 1999).

Para Neiva e Paz (2012) as atitudes ajudam as pessoas a tomar conhecimento da mudança, ligando cada novo item a um conjunto de crenças que transmitem valor e dirigem o comportamento. Ainda, a autora ressalta o papel dos componentes cognitivos e afetivos que influenciam o grau em que essa percepção existe, além de influenciar a possibilidade de manifestação de comportamentos necessários ao processo de mudança organizacional. Quanto às atitudes típicas exibidas pelos membros da organização em situações de mudança organizacional, Neiva, Ros e Paz (2004) descrevem as atitudes de ceticismo, temor e aceitação. As atitudes de aceitação estão relacionadas à avaliação de crenças e comportamentos positivos dos membros da organização acerca da mudança. As atitudes de temor referem-se ao medo da perda de poder, de benefícios e também as incertezas que a situação de mudança apresenta ao indivíduo. Por fim, as atitudes de ceticismo, retratam crenças e comportamentos negativos em relação à mudança, enfatizando o descrédito e a não colaboração com o processo. Por outro lado, essas atitudes não fornecem uma medida de resistência à mudança (OLIVEIRA et al., 2017).

Observa-se, então, que os indivíduos podem demonstrar aceitação pela mudança, agir com temor ou ainda com ceticismo, mas cada uma das atitudes expressas poderá vir a exercer influência de forma positiva ou negativa na mudança. As atitudes que um indivíduo expressa frente a uma situação demonstram a consciência que ele tomou a respeito de um fato, direcionando assim sua conduta e justificando seu comportamento (SLIVNIK, 2008). A expressão de atitudes de aceitação afeta positivamente os resultados do processo de mudança, o qual indicará que provavelmente os indivíduos se adaptarão à mudança, em contrapartida, atitudes negativas, como o temor ou mesmo o ceticismo, podem ter efeito oposto e vir a diminuir a probabilidade de efetividade da mudança da maneira como foi planejada (NEIVA; PAZ, 2004; MACHADO; NEIVA, 2017).

Conforme demonstrado no estudo de Folkedal et. al. (2000), as atitudes frente a mudanças organizacionais têm se mostrado preditoras da satisfação, do estresse e das emoções



negativas dirigidas ao trabalho. Nesse sentido, destaca-se que certas atitudes negativas expressas pelos indivíduos podem contribuir para o fracasso da mudança, como a resistência. A resistência pode ocorrer como uma reação emocional ativa pela proposta de mudar (GEORGE; JONES, 2001) ou como uma intenção comportamental de resistir (BOVEY; HEDE, 2001).

Estudos indicam que a resistência varia de intensidade conforme for o envolvimento, a participação e o conhecimento dos empregados sobre o processo de mudança (ARMENAKIS; BUCLEY; BEDEIAN, 1999). Para Bressan (2001), a intensidade da resistência pode variar de acordo com as características pessoais dos indivíduos, o impacto negativo das mudanças, as exigências e novidades que envolvem, e o sofrimento que causa nos membros da organização.

Portanto, considerando a mudança de gestão que pode ocorrer em uma instituição educacional, simples modificações na automatização das tarefas podem provocar alterações nas rotinas, objetivos e valores organizacionais e nas atitudes de todos os indivíduos participantes.

2.3 A GESTÃO EDUCACIONAL E A GESTÃO DA MUDANÇA

Ao falar em “Gestão”, compreende-se que a Gestão Educacional está situada no nível macro da Educação no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, estando em nível micro, encontra-se no âmbito das instituições educacionais. Pode-se dizer que ambas são distintas, porém interligadas entre si, pois articulam suas ações em busca dos mesmos objetivos em comum: a formação de qualidade para a população.

Nesse sentido, Bacelar ressalta que: a gestão escolar, como a própria expressão sugere, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Assim, a política educacional está para a gestão educacional, assim como a proposta pedagógica está para a gestão escolar (BACELAR, 2008; RODRIGUES; SANTOS, 2011).

Associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação efetiva nas decisões e o compromisso coletivo com os resultados educacionais efetivos e significativos, firma-se como evolução do processo democrático, que conduz os profissionais da educação e agentes locais a uma maior participação, interligando,

portanto, as dimensões pedagógicas e as questões administrativas, que não podem ser dissociadas (LÜCK, 2007).

Nesse contexto, para que mudanças sejam realizadas de forma satisfatória, a gestão educacional necessita tanto das funções administrativas quanto da valorização das relações humanas que se processam neste ambiente (LOURENÇO FILHO, 2007).

Sabendo disso, a escola e seus profissionais devem investir em conhecimento e socializá-lo para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, já que mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); portanto, usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente (MOTTA, 2001; TRES, 2007).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter descritivo, quanto aos seus objetivos, quantitativo quanto à abordagem do problema, e, como delineamento de pesquisa, trata-se de um estudo de caso. O estudo quantitativo visa à medição e quantificação dos resultados por meio de técnicas de classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos (GODOY, 1995; HAIR et al., 2005). O uso da abordagem quantitativa é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Desse modo, tem uma maior aplicabilidade no levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO; SANCHES, 1993).

Como delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, que verifica uma unidade profundamente e a analisa como um todo (AMARATUNGA et al., 2002; GIL, 2009). Na perspectiva de Godoy (1995), apesar de o estudo de caso possuir, em essência, um caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos para clarificar aspectos relacionados ao problema de pesquisa.

Nesse sentido, o estudo de caso é adotado nesta pesquisa por representar uma alternativa metodológica apropriada aos objetivos do estudo, já que permite descrever a complexidade de determinado problema e deter características significativas e holísticas do cenário e de eventos que indivíduos e organizações vivenciam.

No presente estudo tomou-se como unidade de análise o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria que no ano de 2017 completou 52 anos de história



na educação básica, técnica e tecnológica. A população-alvo compreende um total de 107 funcionários, dentre eles os professores, servidores e a direção da organização em estudo. Em relação à etapa quantitativa utilizou-se como instrumento de coleta de dados a Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional de Neiva, Ros e Paz (2004). A escala foi construída e validada por Neiva, Ros e Paz (2004), com uma amostra de 409 (quatrocentos e nove) sujeitos de duas organizações brasileiras. Para sua validação, Neiva e Paz (2004, p.105) afirma que a escala “foi submetida à análise paralela, análise fatorial exploratória e confirmatória, esta última realizada com utilização da técnica de modelagem por equações estruturais”. A escala possui três fatores: ceticismo, temor e aceitação, que representam as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional, e, quarenta itens que devem ser respondidos em uma escala no formato *Likert* de 5 pontos, que expressa o grau de concordância dos participantes em relação a aplicação da situação descrita.

No tratamento e na análise quantitativa, os dados obtidos por meio do questionário foram primeiro tabulados em uma planilha do Microsoft Excel e posteriormente transpostos para o *software “Statistica 10.0”*, em que foram realizadas as análises estatísticas. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas que permitiram fazer inferências sobre os resultados. Para verificar a associação dos construtos que compõem a escala de Atitudes Frente a Mudanças, foi realizada a correlação de *Spearman*.

4. RESULTADOS

Na Tabela 1, podem ser observadas as estatísticas descritivas das variáveis relacionadas ao perfil dos professores e servidores que responderam à pesquisa. Quanto ao tempo de serviço na instituição, verificou-se que a maioria dos professores (32,26%) trabalha de 5 a 10 anos no local, enquanto a maior parte dos servidores tem menos de 1 ano a 3 anos de serviço.

Em relação a cargos de chefia na instituição, 54,84% dos professores e 85,71% dos servidores não exercem cargos de chefia e, quanto a sua formação, encontram-se em maior número professores doutores (58,06%) e servidores com especialização (57,14%).

Tabela 1 Estatísticas descritivas do perfil dos respondentes.

			Professor n=31		Servidor n=7	
			Frequência	%	Frequência	%
Tempo de serviço		Menos de 1 ano	3	9,67	2	28,57
		De 1 a 3 anos	5	16,13	2	28,57
		De 3 a 5 anos	6	19,35	1	14,28
		De 5 a 10 anos	10	32,26	1	14,28
		De 10 a 20 anos	3	9,68	1	14,28
		Mais de 20 anos	4	12,9	-	
Cargo de chefia		Exerce	14	45,16	1	14,28
		Não exerce	17	54,84	6	85,71
Titulação		Doutorado	18	58,06	1	14,28
		Mestrado	11	35,48	1	14,28
		Especialização	1	3,22	4	57,14
		Graduação	1	3,22	1	14,28
Área de formação		Ciências Humanas	5	16,12	2	28,57
		Ciências Rurais e da Terra	7	22,58	2	28,57
		Ciências Naturais e Exatas	9	29,03	1	14,28
		Ciências Sociais aplicadas	10	32,26	2	28,57
Você se considera uma pessoa		Sim	19	61,29	5	71,43
satisfatoriamente aberta às		Em parte	11	35,48	2	28,57
mudanças?		Não	1	3,22	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere a área de formação, estão em maior número professores da área de ciências sociais aplicadas (32,26%) e, em igual proporção (28,57%), servidores da área de ciências humanas, ciências rurais e da Terra e da área de ciências sociais aplicadas. Os docentes se consideram, em maior número (61,29%), pessoas satisfatoriamente abertas a mudanças, bem como os servidores (71,43%). Destaca-se o fato de que uma parte representativa dos docentes (35,48%) afirmou ser “em parte” abertos a mudanças.

Na Tabela 2, podem ser observadas as médias das questões do construto Ceticismo, bem como o desvio-padrão e a frequência das respostas em cada escala. O Ceticismo abrange crenças e sentimentos de descrédito relacionados ao processo de mudança. Pode-se verificar que a maior parte das médias das questões se aproxima dos valores da escala de Discordo Parcialmente (DP) e Discordo Totalmente (DT), podendo-se inferir que a maioria dos entrevistados discorda das afirmações quanto a atitudes de ceticismo.

Verificaram-se maiores médias nas seguintes questões: “as pessoas desenvolvem mecanismos para não mudar” com $\mu=3,21$, bem como na questão “as pessoas resistem a se aprofundar na compreensão dos propósitos da mudança” com $\mu=2,92$, respectivamente. Em contrapartida, nas variáveis mencionadas foram verificadas menores médias, $\mu=1,97$ e $\mu=2,21$, respectivamente, nas questões “esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem” e “aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo”.

O menor desvio-padrão ($dp=1,17$) foi encontrado na questão que apresentou maior média, indicando menor dispersão absoluta nos resultados, enquanto a questão com maior dispersão ($dp=1,39$) foi “em processos de mudança, costuma-se restringir o acesso a informações para que a oposição às mudanças não ocorra”.

Tabela 2 Estatísticas descritivas das questões que compreendem o construto Ceticismo.

Questões	Média	Desvio-Padrão	DT n(%)	DP n(%)	NCND n(%)	CP n(%)	CT n(%)
C1Q1	2,47	1,18	8 (21,1)	14 (36,8)	9 (23,7)	4 (10,5)	3 (7,9)
C1Q2	2,63	1,26	8 (21,1)	12 (31,6)	7 (18,4)	8 (21,1)	3 (7,9)
C1Q3	3,21	1,17	4 (10,5)	6 (15,8)	10 (26,3)	14 (36,8)	4 (10,5)
C1Q4	2,42	1,2	11 (28,9)	9 (23,7)	11 (28,9)	5 (13,2)	2 (5,3)
C1Q5	2,37	1,2	10 (26,3)	14 (36,8)	6 (15,8)	6 (15,8)	2 (5,3)
C1Q6	2,39	1,2	10 (26,3)	12 (31,6)	10 (26,3)	3 (7,9)	3 (7,9)
C1Q7	2,37	1,2	10 (26,3)	13 (34,2)	9 (23,7)	3 (7,9)	3 (7,9)
C1Q8	2,68	1,23	8 (21,1)	10 (26,3)	8 (21,1)	10 (26,3)	2 (5,3)
C1Q9	2,5	1,27	10 (26,3)	11 (28,9)	8 (21,1)	6 (15,8)	3 (7,9)
C1Q10	2,47	1,22	10 (26,3)	11 (28,9)	8 (21,1)	7 (18,4)	2 (5,3)
C1Q11	2,92	1,22	7 (18,4)	6 (15,8)	10 (26,3)	13 (34,2)	2 (5,3)
C1Q12	2,45	1,39	13 (34,2)	8 (21,1)	9 (23,7)	3 (7,9)	5 (13,2)
C1Q13	1,97	1,26	21 (55,3)	5 (13,2)	5 (13,2)	6 (15,8)	1 (2,6)
C1Q14	2,68	1,21	6 (15,8)	14 (36,8)	7 (18,4)	8 (21,1)	3 (7,9)
C1Q15	2,21	1,23	16 (42,1)	6 (15,8)	9 (23,7)	6 (15,8)	1 (2,6)
TOTAL	2,516	1,23	152 (26,66)	151 (26,49)	126 (22,10)	102 (17,89)	39 (6,84)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 é possível observar os valores referentes às estatísticas descritivas do construto Temor, o qual apresentou maiores médias nas questões “as pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais” e “as mudanças comportamentais

dentro desta organização são sempre muito lentas” com $\mu=3,74$ e $\mu=3,16$, respectivamente.

Tabela 3 Estatísticas descritivas das questões que compreendem o construto Temor.

Questões	Média	Desvio-Padrão	DT n(%)	DP n(%)	NCND n(%)	CP n(%)	CT n(%)
C2Q16	2,95	1,39	8 (21,1)	7 (18,4)	8 (21,1)	9 (23,7)	6 (15,8)
C2Q17	2,11	1,16	16 (42,1)	8 (21,1)	9 (23,7)	4 (10,5)	1 (2,6)
C2Q18	2,76	1,26	6 (15,8)	12 (31,6)	10 (26,3)	5 (13,2)	5 (13,2)
C2Q19	2,05	1,25	20 (52,6)	3 (7,9)	9 (23,7)	5 (13,2)	1 (2,6)
C2Q20	2,66	1,26	9 (23,7)	7 (18,4)	14 (36,8)	4 (10,5)	4 (10,5)
C2Q21	2,92	1,46	8 (21,1)	9 (23,7)	7 (18,4)	6 (15,8)	8 (21,1)
C2Q22	2,55	1,25	10 (26,3)	8 (21,1)	12 (31,6)	5 (13,2)	3 (7,9)
C2Q23	2,97	1,26	6 (15,8)	8 (21,1)	9 (23,7)	11 (28,9)	4 (10,5)
C2Q24	3,74	1,25	4 (10,5)	1 (2,6)	8 (21,1)	13 (34,2)	12 (31,6)
C2Q25	3,13	1,21	4 (10,5)	8 (21,1)	10 (26,3)	11 (28,9)	5 (13,2)
C2Q26	2,71	1,21	7 (18,4)	10 (26,3)	11 (28,9)	7 (18,4)	3 (7,9)
C2Q27	3,13	1,14	3 (7,9)	7 (18,4)	16 (42,1)	6 (15,8)	6 (15,8)
C2Q28	3,13	1,19	4 (10,5)	7 (18,4)	12 (31,6)	10 (26,3)	5 (13,2)
C2Q29	3,16	1,2	3 (7,9)	8 (21,1)	14 (36,8)	6 (15,8)	7 (18,4)
TOTAL	2,86	1,25	108 (20,30)	103 (19,36)	149 (28,01)	102 (19,17)	70 (13,16)

Fonte: Dados da pesquisa.

As menores médias se referem às questões “em processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder o emprego” e “é comum mudar continuamente a liderança, sem dar continuidade ao que já foi feito” apresentando $\mu=2,05$ e $\mu=2,11$, respectivamente.

As estatísticas descritivas referentes ao domínio Aceitação podem ser observadas na Tabela 4. Pode-se verificar maior média na questão “as mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta organização” e “a mudança gera oportunidade para os servidores que souberem se aproveitar dela” com $\mu=4,13$ e $\mu=4,08$, respectivamente.

Enquanto as menores médias foram encontradas nas questões “as pessoas geralmente reagem bem às mudanças na forma de trabalhar” com $\mu=3,24$, e com médias iguais de $\mu=3,45$ as questões “os colaboradores percebem que a maioria dos seus colegas de trabalho apoia as mudanças na organização” e “as mudanças nesta organização são importantes porque trazem benefícios para os empregados.

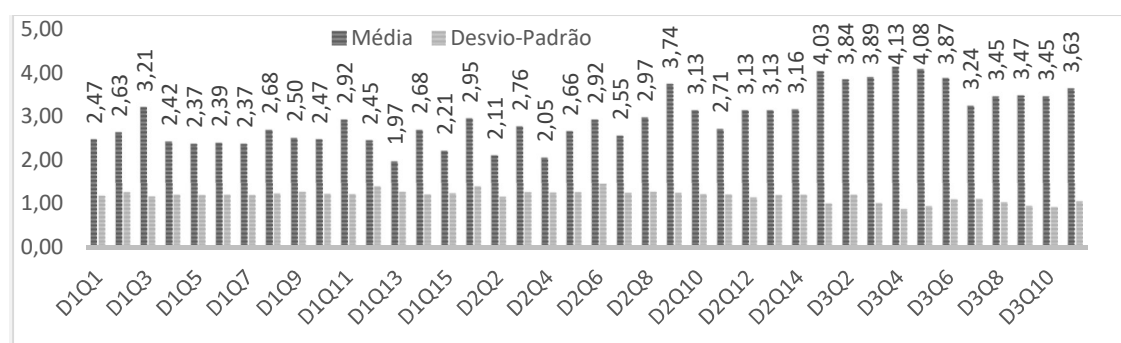
Tabela 4 Estatísticas descritivas das questões que compreendem o construto Aceitação.

Questões	Média	Desvio-Padrão	DT n(%)	DP n(%)	NCND n(%)	CP n(%)	CT n(%)
C3Q30	4,03	1	1 (2,6)	1 (2,6)	9 (23,7)	12 (31,6)	15 (39,5)
C3Q31	3,84	1,2	3 (7,9)	2 (5,3)	6 (15,8)	14 (36,8)	13 (34,2)
C3Q32	3,89	1,01	1 (2,6)	3 (7,9)	6 (15,8)	17 (44,7)	11 (28,9)
C3Q33	4,13	0,88	-	2 (5,3)	6 (15,8)	15 (39,5)	15 (39,5)
C3Q34	4,08	0,94	1 (2,6)	1 (2,6)	6 (15,8)	16 (42,1)	14 (36,8)
C3Q35	3,87	1,09	1 (2,6)	3 (7,9)	10 (26,3)	10 (26,3)	14 (36,8)
C3Q36	3,24	1,1	3 (7,9)	6 (15,8)	12 (31,6)	13 (34,2)	4 (10,5)
C3Q37	3,45	1,03	2 (5,3)	4 (10,5)	12 (31,6)	15 (39,5)	5 (13,2)
C3Q38	3,47	0,95	2 (5,3)	1 (2,6)	17 (44,7)	13 (34,2)	5 (13,2)
C3Q39	3,45	0,92	1 (2,6)	5 (13,2)	11 (28,9)	18 (47,4)	3 (7,9)
C3Q40	3,63	1,05	2 (5,3)	2 (5,3)	12 (31,6)	14 (36,8)	8 (21,1)
TOTAL	3,73	1,02	17 (4,06)	30 (7,18)	107 (25,60)	157 (37,56)	107 (25,60)

Fonte: Dados da pesquisa.

O menor desvio-padrão ($dp=0,88$) foi encontrado na questão que apresentou maior média, indicando menor variabilidade das respostas, enquanto o maior desvio-padrão ($dp=1,2$) resultou das respostas da questão “as mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal”, indicando maior dispersão nas afirmações dos respondentes. No Gráfico 1 é possível observar as médias gerais das questões, bem como os desvios-padrão das respostas.

Gráfico 1 Médias e desvios-padrão geral de todos os construtos.



Pode-se verificar que a maior média ($\mu=4,13$) das questões dos três construtos se refere à questão “os processos de mudança nesta organização trazem a necessidade de conhecimento mais detalhado da forma de funcionamento do trabalho”, do domínio Aceitação. A questão que apresentou a menor média (1,97) foi “esta organização não

planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem” presente no construto Ceticismo. Na Tabela 5 é possível observar o *Alpha de Cronbach* dos construtos.

Tabela 5 Alpha de Cronbach dos construtos.

Construto	Alpha de Cronbach
Aceitação	0,7874
Temor	0,9462
Ceticismo	0,9387

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6 pode-se verificar a correlação entre os três construtos, sendo possível identificar correlação forte e positiva entre os construtos ceticismo e temor, em que à medida que se tornam mais presentes as atitudes de ceticismo nos colaboradores, aumenta a presença de atitudes de temor. Verificou-se correlação fraca e inversa entre os construtos ceticismo e aceitação, ou seja, à medida que aumentam as atitudes de ceticismo, diminui a aceitação diante da mudança. Não foi possível verificar correlação significativa entre temor e aceitação.

Tabela 6 Matriz de correlação das variáveis.

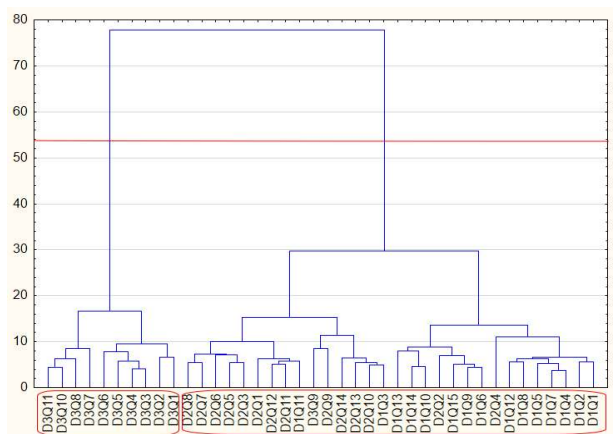
Atitudes	Ceticismo	Temor	Aceitação
Ceticismo	1,000	0,8286*	-0,3283*
Temor		1,000	-0,1961
Aceitação			1,000

* p-valor <0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a finalidade de identificar a similaridade e a maneira como se agrupam os construtos foi realizada uma análise de *cluster*, na qual é necessário escolher o método para realizar a separação dos grupos. O método utilizado para a tomada de decisão do corte transversal foi o “*graph of amalgamation schedule*” (gráfico de programação fusão), o qual representa a distância de ligação das variáveis. O critério estabelecido para a realização do corte transversal, foi o ponto médio entre a maior distância de ligação entre as variáveis, como visto na Figura 1.

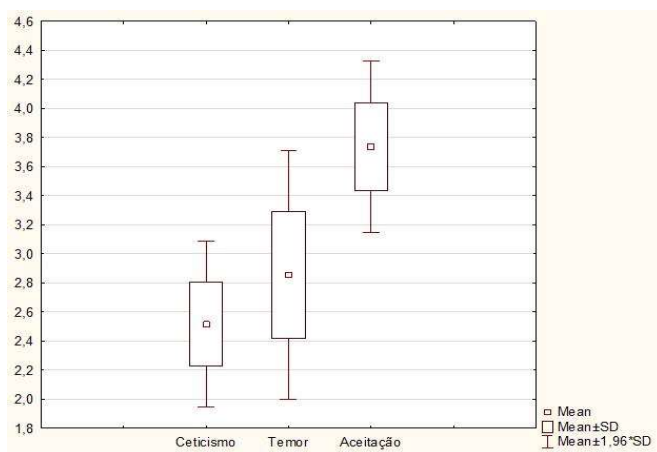
Figura 1 Dendograma das variáveis.



Fonte: Dados da pesquisa.

Realizando-se o corte a partir da maior distância foi possível formar dois *clusters*. O primeiro composto pelo construto aceitação e o segundo pelos construtos temor e ceticismo. Verifica-se que as variáveis de cada construto estiveram bem agrupadas, sendo que as respostas dos construtos temor e ceticismo mostraram-se semelhantes, pois permaneceram no mesmo *cluster*.

Figura 2 Gráfico *Box-Whisker*: médias e desvios-padrão gerais dos três construtos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2 é possível observar o comportamento das médias gerais das questões dos três construtos. Pode-se verificar que as maiores médias estiveram presentes no construto aceitação. Já as menores médias foram encontradas nos construtos ceticismo e temor, podendo-se inferir que a maior parte dos colaboradores discordam das afirmações

referentes a existência dessas atitudes frente a mudança, representando algo positivo no enfrentamento das mudanças ocorridas na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou como objetivo verificar de que modo se expressam as atitudes dos colaboradores frente ao processo de mudança na gestão de uma importante instituição educacional vinculada à Universidade Federal de Santa Maria. Para isso, realizou-se uma pesquisa de cunho quantitativo com os professores e servidores da instituição, por meio de um estudo de caso de natureza descritiva. Os instrumentos de coleta de dados foram baseados na Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional de Neiva, Ros e Paz (2004), sendo a pesquisa quantitativa em escala *Likert* de concordância.

A aplicação de uma pesquisa *survey* com os colaboradores da Instituição foi capaz de demonstrar como eles se expressam às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho em relação a três aspectos – aceitação, ceticismo, temor. Os resultados observados apontam que os funcionários expressam comportamentos positivos acerca da mudança na organização, à medida que as maiores médias atribuídas por eles situaram-se no construto aceitação e as menores na correlação entre os construtos temor e ceticismo.

Ademais, a questão que obteve maior média diz respeito aos processos de mudança na organização trazerem a necessidade de conhecimento mais detalhado da forma de funcionamento do trabalho, a qual se encontra no domínio aceitação. Enquanto na variável presente do fator ceticismo: “esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem” foi atribuído menor valor. Nesse sentido, esses resultados analisados podem ser vistos como um diferencial pela atual direção da instituição na realização de mudanças organizacionais, já que seus colaboradores tendem a concordar com atitudes relacionadas à aceitação e a discordar totalmente ou parcialmente com as de temor e ceticismo.

As informações obtidas por este trabalho são de relevância tanto para a instituição educacional analisada e ao meio ao qual está ligada, como para o cenário acadêmico. Os resultados podem contribuir para os gestores da escola compreenderem o comportamento de seus funcionários frente a mudanças e, a partir disso, traçar estratégias que sejam adequadas para a organização, para as pessoas envolvidas e para o ambiente em que está inserida. Além disso, tratar do tema de mudança organizacional em um contexto que se



encontra em constante atualização, bem como é visto como o impulsionador no desenvolvimento não só de um país, como também de cada indivíduo é de grande importância.

Por fim, este estudo é limitado ao local pesquisado, o que impossibilita a generalização dos resultados a outros campos. Como sugestão para trabalhos futuros, orienta-se a aplicação desta metodologia de atitudes frente à mudança organizacional, tanto em outras instituições públicas como em privadas a fim de traçar comparativos e obter um panorama geral da reação a mudanças no âmbito educacional da cidade de Santa Maria.

REFERÊNCIAS

AMARATUNGA, D. et al. Quatitative and Qualitative Research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/00438020210415488>

AMENARKIS, A. A.; BUCKLEY, M. R.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, 293-315, 1999.

BACELAR, L. P. **O papel do conselho escolar para a democratização da gestão**. Forlaleza: UEC, 2008.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 7/8, p. 372-382, 2001.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. 136f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

DOMINGOS, S. G. Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.



FOLKEDAL, J. et al. Absenteeism and attitudes toward organizational change in manufacturing industry with low ergonomic load. **North American Journal of Psychology**, v. 2, p. 357-378, 2000.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 756-785, 1994.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organization. **Human Relations**, v. 54, n. 4, p. 419-444, 2001.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GOULART, P. A. R. **Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em duas empresas de Brasília**. 2011. 67f. Monografia (bacharelado) – Departamento de Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

HAIR Jr, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITÃO, S. S. **Compreendendo a construção e reconstrução dos valores relativos à competição organizacional (VRCO) no processo de mudança organizacional: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 17-63.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.



LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I.)

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, v. 17, n. 1, p. 22-29, 2017.

MATOS, T. G. C. R. Gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na companhia catarinense de águas e saneamento. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)** – Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo oposição ou complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese (Doutorado em Ciência – Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

_____. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de psicología del trabajo y das organizaciones**, v. 20, n. 1, p. 9-30, 2004.

OLIVEIRA, J. M. et al. Para além de meras presunções, são os servidores públicos resistentes a mudanças? In: Anais do XX SEMEAD Seminários em Educação. São Paulo – 2017.

PANJORA, M. J.; NEIVA, E. R. **Aprendizagem e mudança organizacional**: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. In: Anais do XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 2010.

PENIN, S. T. S.; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola** – desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13-45.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. In: DUNETE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of organizational Psychology**, Palo Alto: Consultant Psychology Press, 1992. p. 719-822.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M.; JABLONSKI. **Psicologia Social**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, M. M.; SANTOS, C. O. F. Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. **Acta Scientiarum Education**, Maringá, v. 33, n. 1, p. 119-137, 2011.

SHERE, K. D. Managing cultural changes in your organization. **The Journal of the Quality Assurance Institute**, v.18, n. 2, pp. 9-13, 2006.

SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 13, n. 3, 2003.

SLIVNIK, M. L. **Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais**. 2008. 250f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

TRES, J. A. A. **Gestão Escolar e Mudança Organizacional**: análises preliminares de uma pesquisa. In: VII Congresso Nacional de Educação – EDUCERE 2007, 2007, Curitiba. Anais do VII Congresso Nacional de Educação – EDUCERE 2007. Curitiba: PUC-PR, 2007. v. 7. p. 1-8.

VILLA, N. P. **Construção e validação de uma escala de medida de percepção da comunicação em contextos de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.