



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

Marcus Vinícius Prestes Pereira

**Resistência à Mudança: Mapeamento dos fatores
individuais no contexto da AIESEC Brasília**

Brasília – DF

2013

MARCUS VINÍCIUS PRESTES PEREIRA

**Resistência à Mudança: Mapeamento dos fatores
individuais no contexto da AIESEC Brasília**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2013

Pereira, Marcus Vinícius Prestes.

Resistência à Mudança: Mapeamento dos fatores ambientais e individuais no contexto da AIESEC Brasília / Marcus Vinícius Prestes Pereira – Brasília, 2013.

79 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Comportamento Organizacional. Percepção de mudança Organizacional. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

**Resistência à Mudança: Mapeamento dos fatores individuais no
contexto da AIESEC Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão para a disciplina Projeto de Pesquisa Aplicada à
Administração, do (a) aluno (a)

Marcus Vinícius Prestes Pereira

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Professor-Orientador

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Professor-Examinador

Brasília, 06 de Março de 2013

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo identificar, empiricamente, os fatores individuais que dificultam a implementação de mudanças na ótica de membros da AIESEC Brasília. Tal pesquisa justificou-se pelo nível mediano de sucesso atingido pelas organizações em seus esforços de mudança, bem como pelo fato de que os gestores e líderes das organizações não conhecem, de modo geral, as verdadeiras causas da resistência à mudança que atrapalham o sucesso dos referidos esforços. A literatura científica sobre mudança vem tratando das causas de sua resistência, por isso a relevância deste estudo. Para isso, foi construído e aplicado um questionário semiestruturado para verificar os fatores mais relevantes de resistência à mudança que ocorreram na Organização em estudo, de acordo com a percepção dos respondentes, por meio das análises de correlação entre variáveis distintas e por meio de uma análise de conteúdo categorial. Os resultados da pesquisa mostraram que a má comunicação das mudanças, o baixo estímulo à participação, as atitudes declaradas à mudança e as atitudes não declaradas à mudança foram os fatores individuais mais relevantes para o surgimento de comportamentos de resistência à mudança nos membros da AIESEC Brasília. Verificou-se que tais fatores geraram prejuízos aos esforços de mudança empreendidos pela Organização em questão. Como limitações do presente trabalho, destaca-se o pouco tamanho amostral obtido, o que impossibilitou a realização de análises estatísticas mais rebuscadas.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional. Percepção de Mudança Organizacional. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do Processo e dos Agentes de Mudança (Armenakis e Bedeian, 1999).....	23
Figura 2: Dimensões de Resistência (adaptado de Ashforth e Mael, 1998.....	36
Figura 3: Grau de instrução dos membros da AIESEC Brasília.....	43
Figura 4: Tempo de serviço dos membros da AIESEC Brasília, até outubro de 2012.....	44
Figura 5: Frequência de respostas, para cada fator de resistência a mudança, na AIESEC Brasília.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Itens do questionário, segundo cada categoria de análise.....	47
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Médias e Desvios padrão dos dados coletados.....	53
Tabela 2: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília.....	55
Tabela 3: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília.....	57

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização do assunto	10
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa.....	13
1.6	Hipóteses	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Mudança e capacidade organizacional para mudanças.....	15
2.2	Compreensão do processo e das características da mudança.....	19
2.3	Mudança e Cultura Organizacional	24
2.4	Razões pelas quais os processos de mudança fracassam – O Modelo de Kotter (1995).....	26
2.5	Resistência à mudança	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	39
3.2	Caracterização da Organização	40
3.3	População e Amostra.....	41
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa.....	43
3.5	Procedimento de coleta e análise de dados	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	Análise dos escores médios:	52
4.2	Análise de Conteúdo:.....	58
4.2.1.	Má comunicação da mudança	60
4.2.2.	Atitudes declaradas à mudança	62
4.2.3.	Atitudes não declaradas à mudança	65
4.2.4.	Baixo estímulo à participação	66
4.2.5.	Baixo nível de motivação	68
4.2.6.	Alto Tempo de Serviço	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICES.....	79
	Apêndice A – Avaliação de resistência à mudança, na AIESEC Brasília.....	79

1 INTRODUÇÃO

Mudança organizacional, segundo Caldas e Hernandez (2001), é um fenômeno corriqueiro e inerente ao contexto das organizações, e também está relacionado a um ambiente organizacional generalizado. Os autores afirmam que a mudança organizacional tornou-se “uma das principais atividades para empresas e instituições, em todo o mundo” (CALDAS e HERNANDEZ, 2001, p.32), devido às necessidades de adequação à competitividade, regulamentação, variação na demanda e novas tecnologias.

O termo mudança organizacional significa “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” (WOOD JR, CURADO E CAMPOS, 1991, p.64). Possui, portanto, uma abrangência muito grande quanto às inúmeras possibilidades de modificações, sejam simples ou complexas, no cotidiano de uma organização.

Segundo Porras e Robertson (1992), outra definição de mudança organizacional vai de encontro a um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas que sejam capazes de elaborar um planejamento para a organização, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento individual dos membros, a nível micro, e o desempenho organizacional, a nível macro. Esta definição vai ao encontro de que as mudanças possuem o objetivo inicial de melhorar o estado em que a organização se encontra, independentemente dos procedimentos a serem adotados para tal.

Por outro lado, Bressan (2001 apud LIMA e BRESSAN, 2003), afirma que mudança é “qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas”. Esta definição vai ao encontro da ideia pela qual a mudança nem sempre será planejada, e ainda que, para uma mudança ser organizacional, ela precisa impactar a organização como um todo, tendo grande abrangência e importância.

Lima e Bressan (2003), em sua breve revisão de literatura sobre mudança organizacional, propõem um único conceito que agrega diferentes afirmações sobre o fenômeno de mudança organizacional. Os autores afirmam que “Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (LIMA E BRESSAN, 2003, p. 25). Além das considerações já feitas sobre outros autores, evidencia-se aqui a existência de possíveis mudanças que falham, gerando resultados ruins para a organização, que podem vir a comprometer a sustentabilidade da mesma. Desta forma, entender e gerir o processo de mudança torna-se importantíssimo para a perpetuidade da organização que empreende mudanças, sejam elas episódicas ou contínuas.

O estudo sobre o processo e os tipos de mudança que uma organização pode sofrer é fundamental para a compreensão do surgimento dos aspectos de resistência a iniciativas de mudança. O diagnóstico das causas e consequências da resistência à mudança é relevante para a melhoria do desempenho dos indivíduos durante a execução de esforços de mudança, de modo a orientar os agentes, gestores e executores sobre os melhores planos de ação para cada situação de resistência à mudança constatada. Desta forma, o presente trabalho fará uma breve contextualização sobre os significados do termo “mudança organizacional”, bem como discorrerá sobre relações entre mudança organizacional, capacidade organizacional para mudanças e cultura organizacional, e por fim relacionará estes temas com os aspectos de resistência à mudança, encontrados na literatura.

1.1 Contextualização do assunto

Lewin (1947), em seu estudo sobre comportamento humano e grupal, percebe que as atitudes que os indivíduos tomam, em situações diversas, podem ser derivadas de expectativas do comportamento de outras pessoas. Lewin ainda reconhece o sistema social como um conjunto de forças que abarcam o contexto gerencial, forças estas que podem ser a favor ou contra as mudanças enfrentadas por um grupo,

constatando que é possível haver comportamentos de resistência à mudança nas organizações.

Dentre as causas de comportamentos de resistência a mudanças, uma delas pode ser caracterizada como fenômeno natural do ser humano, que surge logo após a emersão de projetos, processos ou tentativas de mudança nas organizações, como discorre Coghlan (1994). O autor ainda destaca a forte relação entre os indivíduos e os grupos de trabalho pelos quais pertence, constatando que quanto mais atraente for o grupo, maior influência é exercida nos membros que o compõem, compreendido por meio de uma série de fatores afetivos que fazem com que os indivíduos se identifiquem com o grupo de trabalho pelo qual pertencem. Segundo Coghlan (1994), esforços de mudança que procuram instituir normas e procedimentos divergentes das normas do grupo, portanto, são mais propícios a sofrer resistência. Sob esta perspectiva, a resistência grupal à mudança é vista como um fator que atrapalha, impede e dificulta a implementação de novos projetos e processos organizacionais.

É importante relatar que a nomenclatura “projetos de mudança” pode ser entendida como sinônimo semântico e sintático dos esforços de mudança empreendidos pelas organizações. Neste trabalho serão utilizadas as duas nomenclaturas, mas que podem ser entendidas conjuntamente de acordo com a mesma descrição e conteúdo.

Dent e Goldberg (1999), por sua vez, afirmam que o termo “resistência à mudança” carece de definições mais bem elaboradas para ser compreendido pelos gestores. Os autores propõem que os planos de ação para combater comportamentos de resistência precisam ser derivados das reais causas destas atitudes apresentadas pelos funcionários. Os autores ainda afirmam que a utilização de termos como “medo do desconhecido; descrença na efetividade da mudança e não concordância com as ideias gerenciais” (DENT E GOLDBERG, 1999, p. 26) oferecem maior clareza quanto à compreensão do fenômeno resistência à mudança.

Por outro lado, há algumas afirmações que evidenciam benefícios de práticas de resistência à mudança. Waddell e Sohal (1998), por exemplo, acreditam que comportamentos de resistência à mudança podem apresentar aspectos falhos ou prejudiciais das propostas de mudança, além de proporcionar a busca por práticas e métodos alternativos para os esforços de mudança propostos. Ainda segundo

Waddell e Sohal (1998), a resistência produz debates e discussões acerca dos esforços de mudança e isto traz energia ao processo, cabendo aos agentes e líderes das organizações gerenciar e utilizar as ideias dadas pelos colaboradores em prol da melhoria dos esforços de mudança.

A resistência, como fenômeno multifacetado, influencia os resultados dos esforços de mudança tanto de modo positivo quanto de modo negativo e é altamente recomendado que os gestores e agentes de mudança extraiam aspectos positivos da resistência à mudança, principalmente fatores como criticidade, análise sistêmica e visualização do impacto dos resultados previstos pela mudança. Tal prática mostra-se importante pela grande dificuldade de gestores e agentes de mudança em elaborar um processo de gerenciamento da resistência, que normalmente tende a ser eliminada por meio de práticas organizacionais diversas, como percebeu Waddell e Sohal (1998). Partindo desta premissa, torna-se fundamental conhecer as reais causas da resistência para melhorar os resultados dos projetos e esforços de mudança, fato este que serviu de principal estímulo à realização do presente trabalho.

1.2 Formulação do problema

Segundo Caldas e Hernandez (2001), apesar das mudanças organizacionais serem inerentes à própria sobrevivência das organizações, muitas delas ainda possuem dificuldades e barreiras para conduzir e implantar mudanças de modo efetivo. Ainda segundo os mesmos autores, apesar destas constatações a respeito das dificuldades encontradas pelos gestores, líderes e empreendedores das mudanças, na verdade ainda hoje não se sabe ao certo a probabilidade de ocorrência e os motivos pelos quais as mudanças, na maioria das vezes, enfrentam enormes barreiras e resistências. Boonstra e Gravenhorst (2003) afirmam que é comum o início de projetos de mudança antes do término de outros projetos, que muitas vezes possuem objetivos similares. Baseando-se nestes pontos levantados, torna-se relevante responder à pergunta de pesquisa apresentada a seguir:

Quais são as causas e fatores individuais capazes de dificultar a implementação de projetos de mudança no lócus da AIESEC Brasília, de acordo com a percepção de seus membros?

1.3 Objetivo Geral

Identificar, empiricamente, quais são os fatores individuais que dificultam a implementação de projetos de mudança no âmbito da AIESEC Brasília, sob a percepção de seus membros.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar os comportamentos e atitudes demonstrados pelos membros da AIESEC Brasília sob a ótica da percepção dos respondentes da pesquisa.
- b) Identificar a influência de variáveis individuais capazes de gerar comportamentos de resistência à mudança nos membros da AIESEC Brasília.

1.5 Justificativa

As iniciativas de mudança organizacional, representadas pelos projetos de mudança que as organizações empreendem, ainda não conseguiram obter um nível ótimo de sucesso, como observou Kotter (1995). Baseado nisso, é necessário entender melhor as causas pelos quais fracassam os projetos de mudança, e dentre essas causas de fracasso, a resistência à mudança é considerada uma das mais relevantes. Segundo Caldas e Hernandez (2001), os gestores e membros das organizações ainda não conhecem exatamente as causas e fatores de surgimento da resistência à mudança, bem como também possuem dificuldade para elaborar métodos e planos de ação para lidar com esse fenômeno.

Outrossim, como constatou Dent e Goldberg (1999), apesar de haver extensa literatura sobre gestão da mudança, mudança organizacional e processos de

mudança - especialmente literatura prescritiva - estudos empíricos sobre resistência à mudança ainda são escassos, o que sugere estudos mais aprofundados sobre fatores e causas da resistência à mudança. Desta forma, o presente trabalho procurou identificar as causas e fatores mais relevantes de resistência à mudança, em dado contexto organizacional, através da aplicação de um questionário de pesquisa.

Por fim, a construção e aplicação do questionário, específicos para o contexto da AIESEC Brasília, foram executados à luz de fatores de aderência a mudança encontrados na literatura, já que as perguntas foram direcionadas a fatores desse tipo. Foi, portanto, uma inovação, pois não foram utilizados questionários empiricamente validados, que explicitam fatores de resistência. Espera-se que seja fonte de inspiração para outras pesquisas semelhantes avaliarem fatores de resistência a partir de questionamentos e perguntas sobre temas diversos, principalmente no que tange ao tema de mudança, genericamente.

1.6 Hipóteses

- A baixa participação dos colaboradores é um fator que dificulta a implementação de esforços de mudança no âmbito da AIESEC Brasília.
- A má comunicação das mudanças é um fator que dificulta a implementação de esforços de mudança no âmbito da AIESEC Brasília.
- A baixa credibilidade depositada nos líderes responsáveis pelas mudanças é um fator que dificulta a implementação de esforços de mudança no âmbito da AIESEC Brasília.

Por meio da pesquisa empírica, pretendeu-se verificar o atingimento dos objetivos do trabalho, bem como verificar a validade semântica das hipóteses, no âmbito da AIESEC Brasília. Para verificar os fatores de resistência à mudança mais apresentados por colaboradores, foi necessário um estudo empírico profundo sobre resistência à mudança e temas próximos, principalmente concernentes a aspectos individuais que afetam o comportamento dos indivíduos no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos sobre temas relacionados à gestão da mudança, como: cultura, mudança organizacional, capacidade organizacional para mudanças e processo de mudança. Para tanto, foram compilados diversos trabalhos, nacionais e internacionais, que possuem relação semântica e contribuem para a compreensão do fenômeno, das causas e consequências da resistência à mudança. Foram privilegiados os trabalhos sobre resistência e mudança organizacional escritos entre 1990 e 2012, por meio de busca nos principais periódicos científicos brasileiros e internacionais das áreas de administração e psicologia.

Por fim, será apresentada uma seção exclusiva sobre o tema “resistência à mudança”, com o objetivo de delinear o fenômeno, sob a luz de vários autores que contribuem para a evolução do tema e para o enriquecimento dos conceitos sobre resistência à mudança.

2.1 Mudança e capacidade organizacional para mudanças

Segundo Gravenhorst, Werkmann e Boonstra (2003), a capacidade organizacional para mudanças pode ser definida como “o grau em que aspectos da organização e os aspectos do processo de mudança contribuem ou impedem a ocorrência de mudanças”. Para estes autores, os aspectos organizacionais e processuais atuam juntos na definição do grau de receptividade das organizações para empreender mudanças, por meio do relacionamento entre as variáveis citadas. Desse modo, é possível sair de um ambiente organizacional e ir em direção a outro, coerente com os objetivos das propostas de mudança.

Wood Jr., Curado e Campos (1994) observaram que as mudanças sofridas pelas organizações podem ser caracterizadas de três maneiras: mudança quanto à natureza, quanto ao relacionamento com o ambiente externo e quanto à forma de implementação. As mudanças quanto à natureza são mudanças relacionadas a características da organização, como: cargos, funções, áreas, valores, estilos de liderança, mercados-alvo, dentre outros aspectos internos. Geralmente, são

aspectos de maior controle por parte dos agentes planejadores da mudança. As mudanças quanto ao relacionamento com o ambiente são relativas ao posicionamento que a organização adota frente ao mercado, seja ele reativo, de modo a responder demandas exigidas pelo ambiente externo, ou proativo, de modo a criar expectativas neste ambiente. Por fim, Wood Jr., Curado e Campos (1994) observam três tipos de mudanças quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional. Este aspecto é crítico para o sucesso das proposições de mudança, pois a execução e a melhoria contínua das iniciativas e projetos tendem a ocorrer quando os funcionários entendem e participam do processo de mudança, o que pode fazer com que haja cooperação mútua para atingimento dos objetivos comuns da referida iniciativa.

É importante ressaltar que as mudanças sofridas pelas organizações podem ser inter-relacionadas dentro destes três tipos de mudança propostos por Wood Jr., Curado e Campos (1994), por exemplo: Uma organização “alpha” decide criar uma área de Qualidade, com funções de auditoria de documentos e melhoria dos processos, decorrente de uma lei que determina a prestação de contas sobre o atingimento das metas organizacionais. Esta mesma organização nota que, para este planejamento inicial gerar resultados, é necessário treinar, ensinar e incentivar os funcionários a utilizar e operar as novas funções e tarefas criadas. Esta organização, portanto, procura utilizar os três tipos de mudanças que a organização pode sofrer e aloca recursos para gerar resultados tangíveis.

É interessante fazer a distinção entre os conceitos de inovação e mudança, devido à possível confusão que o leitor possa fazer. A mudança, como já citado, representa “qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional” (LIMA E BRESSAN, 2003, p. 25). A inovação, entretanto, é definida por Zawislak (1994) como a aplicação de conhecimentos que buscam a solução economicamente viável de um problema, ou seja: a solução de problemas que represente algum tipo de progresso, ou melhoria, para a organização que a empreende. É entendível, portanto, que a mudança pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas, enquanto que a inovação somente traz consequências positivas. Como afirma Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), a resistência é um dos fatores que

podem surgir advindos de uma má gestão do processo de mudança, podendo ser classificados como uma destas más consequências geradas.

Burke e Litwin (1992), em seu artigo, identificam fatores transacionais e transformacionais inerentes ao sucesso de iniciativas de mudança. Fatores transformacionais são aqueles que requerem novos comportamentos e atitudes dos colaboradores decorrente de pressões do ambiente externo e interno. Estes fatores podem ser comportamentos orientados a diversas dimensões organizacionais, dentre elas: liderança, cultura, estratégia e missão da organização. Fatores transacionais, por outro lado, são comportamentos orientados ao controle e à predição do desempenho, da motivação e do clima do grupo de trabalho, como suporte às ações transformacionais. Estes comportamentos podem ser: práticas de reconhecimento e incentivo, requisitos de tarefas, sistemas de trabalho e avaliação de desempenho. Uma das maiores contribuições de Burke e Litwin (1992) está na diferenciação clara entre fatores transformacionais e fatores transacionais, o que é importante para que os esforços e iniciativas de mudança sejam mais bem compreendidos, com relação ao processo, conteúdo, critérios e contexto de mudança.

Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011, p.113), faz-se necessário classificar as variáveis organizacionais de acordo com categorias de análise, para verificar “o tamanho do efeito que variáveis dos diferentes níveis têm sobre uma variável critério”. Outrossim, Staw (1984), propõe dois níveis de análise de comportamento organizacional: comportamento micro organizacional e comportamento macro organizacional. O primeiro nível de análise, micro, focaliza os aspectos cognitivos e afetivos do indivíduo, bem como suas percepções acerca de determinados fatores organizacionais e de como seu comportamento e suas atitudes são influenciadas pelo sistema organizacional. Por outro lado, o segundo nível de análise, macro, focaliza aspectos organizacionais, principalmente relacionados à estratégia e à estrutura de tomada de decisões da organização, bem como seu relacionamento com o ambiente social e econômico.

No que tange à Mudança Organizacional, percebe-se que sua natureza é do nível macro, pela abrangência e complexidade dos planos de ação que são feitos para que seja concretizada a mudança. Contudo, apesar desta abordagem, a percepção sobre resistência à mudança é de nível micro, devido ao fato de que cada indivíduo percebe e resiste à mudança de modo subjetivo e único, não sendo um fenômeno

massificado, como observa Caldas e Hernandez (2001). Outrossim, a percepção sobre resistência à mudança é um fenômeno individual, micro organizacional, em que cada indivíduo percebe-a de um modo, de acordo com seus próprios valores, crenças e costumes, e pode ser influenciado pelas práticas e políticas organizacionais.

Discorrendo sobre o tema capacidade organizacional para mudanças, Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) afirmam que é possível avaliar a capacidade organizacional sob o prisma de seis aspectos: estratégia organizacional, estrutura, cultura, tecnologia, características de trabalho e relações de poder. As características avaliadas, em cada aspecto citado, são: flexibilidade e alcance dos objetivos, concordância dos colaboradores em relação às metas e objetivos impostos, comportamento dos líderes frente à mudança, distribuição da informação e suporte tecnológico, autonomia dos cargos, cultura voltada para desenvolver pessoas e relacionamento entre os departamentos da organização. A avaliação final sobre a capacidade que uma organização tem de empreender mudanças se dá por meio do relacionamento entre estes fatores acima citados, que oferece a possibilidade de classificar as organizações segundo sua propensão a executar mudanças. Esta classificação ocorre em *clusters*, que são: organização inovativa, organização saudosista, organização com tecnologia antiga, organização com processo de mudança desorganizado e organização cínica.

Por outro lado, Judge e Elenkov (2005), em seu artigo, procuram explorar o conceito de capacidade organizacional para mudanças por meio da compreensão da relação entre a capacidade organizacional e seu desempenho, levando em conta fatores de contexto externos e internos, em empresas localizadas na Bulgária. Segundo os autores, o termo capacidade organizacional para mudanças é definido como uma aptidão organizacional dinâmica que permite à empresa adaptar seus atuais fatores organizacionais às ameaças e oportunidades do ambiente, bem como também pode criar novos fatores para que as mudanças tenham sucesso. Judge e Elenkov (2005) afirmam que a capacidade organizacional para mudanças é composta por oito dimensões:

- Liderança e Credibilidade: A habilidade dos líderes em ganhar a confiança dos subordinados e convencê-los dos objetivos a serem alcançados;

- **Confiança dos Seguidores:** A habilidade dos subordinados em concordar ou discordar, construtivamente, das ideias e caminhos sugeridos pelos líderes;
- **Formação de Líderes:** A habilidade dos atuais líderes em atrair, reter e criar novos líderes, para que a mudança proposta tenha perpetuidade;
- **Envolvimento da média gerência:** A habilidade dos médios gerentes em entender e propagar as ideias de mudança sugeridas pelos líderes de alto escalão;
- **Cultura Inovadora:** A habilidade dos líderes e gestores de incentivarem atividades inovadoras nos membros;
- **Cultura responsável:** A habilidade da organização em gerir recursos escassos e conseguir cumprir prazos estabelecidos e objetivos;
- **Sistemática de comunicações:** A habilidade da organização em se comunicar com seus empregados de modo efetivo;
- **Sistemática de acompanhamento:** A habilidade da organização em resolver pequenos problemas, focando em causas raízes e reconhecendo interdependências dentro e fora da organização.

A compreensão destas dimensões é muito importante para a criação de cenários e para a avaliação de efetividade a respeito de um projeto de mudança proposto. Para Judge e Elenkov (2005), qualquer organização que esteja bem posicionada nestas dimensões citadas terá maior probabilidade de sucesso em seus projetos de mudança empreendidos. E este sucesso está fortemente relacionado com a compreensão das etapas pelas quais a mudança se desenvolve, o que leva gestores e pesquisadores a estudarem sobre o processo e as características dos esforços de mudança.

2.2 Compreensão do processo e das características da mudança

Armenakis e Bedeian (1999) ressaltam a importância de quatro fatores fundamentais para a compreensão da gestão da mudança, e são eles: fatores de contexto; fatores de conteúdo; fatores de processo e fatores de critério. Tais fatores, cada qual com sua especificidade, podem ser ferramentas úteis para auxiliar o gestor a

acompanhar e avaliar as mudanças em questão, bem como efetuar modificações, se achar necessário.

Fatores de contexto são aqueles fatores, internos e externos, que influenciam a mudança avaliada. Estes fatores podem também ser descritos como “gatilhos” de mudança, ou seja: os fatores que deram início à mudança. Podem ser relacionados, por exemplo, aos concorrentes, aos funcionários, aos fornecedores, aos consumidores e aos acionistas. Fatores de conteúdo, por sua vez, são os objetivos, alvos e características principais da mudança em questão, que se relacionam principalmente com os resultados alcançados e pretendidos pela organização que a empreende. Fatores de processo são ações ou etapas pelas quais a mudança precisa cumprir para que seja efetiva, que se relacionam com a compreensão minuciosa dos requisitos e exigem um mapeamento e planejamento da mudança mais detalhado. Por fim, fatores de critérios são os indicadores que mensuram o sucesso ou fracasso da mudança em questão. Como as mudanças organizacionais possuem características muito diversas, estes próprios indicadores podem ser construídos à luz de cada mudança realizada, coerentemente com seus objetivos e fatores de conteúdo descritos.

Levando-se em conta as etapas pelas quais a mudança evolui, Kotter (1995) afirma que, na maioria dos casos em que as mudanças conseguem obter sucesso, o processo de mudança é constituído de várias etapas conectadas que, por sua vez, exigem tempo para serem concluídas. Concomitantemente a este ponto, a existência de falhas ou o descumprimento de algumas destas etapas podem fazer com que as mudanças falhem em seus objetivos. Recomenda-se, portanto, a continuidade e cumprimento de todas as etapas necessárias para alcançar o sucesso da mudança, como constatou Zambelli (2011) em seu trabalho de pesquisa. Por outro lado, Weick e Quinn (1999), conceituam dois tipos fundamentais de mudança organizacional, importantes para compreender o processo de mudança quanto à dimensão temporal do mesmo:

- Mudança contínua
- Mudança episódica

Mudança contínua é definida pelas autoras como mudança que tende a ser cumulativa e natural, ocorrendo por meio de pequenas melhorias nos processos de

trabalho. A importância destas mudanças está principalmente em suas inter-relações, de modo que estas pequenas mudanças, se combinadas dentro de uma lógica organizacional, podem criar mudanças substanciais no ambiente da empresa em questão. Por sua vez, mudança episódica é definida como mudança que tende a ser intencional e não frequente, ocorrendo em períodos em que a organização esteja saindo de sua condição de equilíbrio vigente e se movendo para outra condição de equilíbrio, geralmente sendo iniciadas por pressões ambientais externas. Este tipo de mudança geralmente envolve grande esforço de implementação e mobilização em massa dos colaboradores, a fim de atingir sucesso.

Mintzberg e Westley (1992) afirmam que as mudanças nas organizações ocorrem primeiramente no nível do conteúdo das mesmas, divididas em: mudanças dedutivas e mudanças indutivas. As mudanças dedutivas são mudanças que partem do nível da intuição e do planejamento, com o objetivo de atingir, pouco a pouco, as mais diversas formas organizacionais tangíveis. Exemplos deste tipo de mudança são as mudanças no organograma de uma empresa, que necessitam de posterior compreensão e ação das pessoas pertencentes àquela mudança para que seja efetiva. Mudanças indutivas, todavia, são mudanças que partem do nível concreto, com respeito a comportamentos, práticas e ações dos membros de uma organização, com o objetivo de generalizá-las. Exemplos desta prática são mudanças no programa de benefícios, oferecido aos colaboradores de uma empresa.

Dentro da classificação de mudanças indutivas e dedutivas, apresentadas por Mintzberg e Westley (1992), as mudanças ainda podem ser classificadas como revolucionárias – em que a abrangência e aderência das mudanças são generalizadas, por toda a empresa; fragmentadas – em que vários setores e núcleos da organização mudam independentemente; focadas – em que uma única área, função ou departamento da organização está mudando; e isoladas – em que a mudança é pontual e geralmente pequena.

Assim como os autores acima citados, vários outros conceituam mudança por meio de diferentes nomenclaturas, mas com as mesmas proposições semânticas. Nesta obra, serão utilizadas as nomenclaturas contínua/incremental e episódica/descontínua, para fins de melhor entendimento.

Armenakis e Bedeian (1999), em sua revisão de literatura sobre o processo de mudança e sobre os fatores de contexto, processo, conteúdo e critério concernentes

à mudança, compilam vários autores que discorrem sobre esse tema, formulando uma figura que explicita as fases pelas quais o(s) agente(s) de mudança empreendem as ações necessárias para a implementação e as fases pelas quais os objetivos dos processos de mudança são atingidos. Tal Figura é explicitada abaixo:

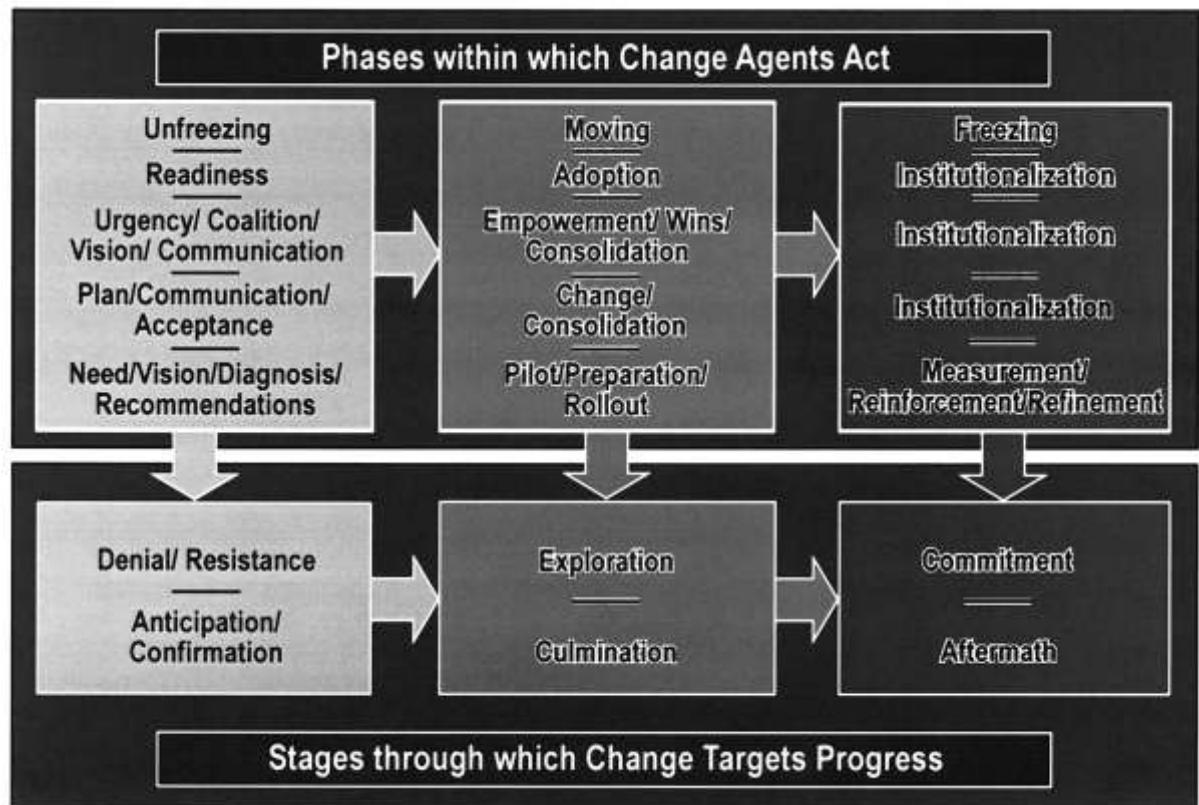


Figura 1: Etapas do Processo e dos Agentes de Mudança (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999, pág. 305).

Apesar da diversidade de conceitos apresentados e da diversidade de autores pesquisados, não há grande disparidade no conteúdo em que cada autor defende, e por esta razão é possível entender de modo holístico as perspectivas dominantes concernentes à gestão da mudança. Como visto anteriormente, a compreensão dos fatores de contexto, conteúdo, processo e critério são fundamentais para o entendimento destas perspectivas, sob a luz dos trabalhos de todos os autores pesquisados e apresentados por Armenakis e Bedeian (1999).

Na primeira etapa, Armenakis e Bedeian (1999) evidenciam ações de planejamento, comunicação, estabelecimento de senso de urgência, aceitação e entendimento da mudança como primordiais para conseguir legitimidade, aceitação e continuidade

das etapas seguintes. Tais ações são úteis no combate proativo a possíveis comportamentos de resistência à mudança dos funcionários, tais como rumores, palpites e suspeitas, principalmente pelo fato de não entenderem os objetivos e razões da mudança, o que os faz sentir insegurança e medo, como percebe Isabella (1990).

Desta forma, nesta fase inicial Armenakis e Bedeian, (1999) recomendam que os gestores tenham estratégias de comunicação clara e efetiva com os funcionários, para fazê-los compreender e apoiar as mudanças empreendidas. Dentre estas estratégias, destaca-se: estimular participação nos envolvidos na mudança; treinar, motivar e selecionar membros que apoiem a mudança; elaborar atividades de lazer; gerir e distribuir informação e oferecer apoio e suporte efetivo para os funcionários que estão executando a mudança.

Ainda segundo Armenakis e Bedeian (1999), a segunda etapa é responsável por executar a mudança, de acordo com o planejamento e as ações anteriormente realizadas. Nesta etapa, são evidenciadas ações de delegação de poder e tarefas aos funcionários, adaptação ao ambiente criado, criação de projetos piloto que testem a efetividade parcial das mudanças, comunicação dos ganhos alcançados, atingimento de objetivos intermediários e correção dos erros percebidos durante a execução do processo. Outrossim, para que a mudança se configure como um processo, os modelos cognitivos, procedimentos, comportamentos e normas que foram estabelecidos na etapa de planejamento precisam ser entendidos e aplicados durante as rotinas de trabalho, diariamente. Caso esta padronização ainda não esteja adequada e coerente com os objetivos pretendidos da mudança, os agentes de mudança podem efetuar alterações e modificar os fatores ainda indesejados, como observou Isabella (1990).

Sob a luz do trabalho de Isabella (1990), em seu modelo de percepção de indivíduos sobre as iniciativas de mudança, a terceira e última fase do processo de mudança é a responsável por avaliar, mensurar e comparar os ganhos obtidos com a mudança, em relação à situação anterior observada pela organização. Nesta etapa, os agentes de mudança podem trabalhar para que o sucesso obtido seja exemplo para que outras mudanças ocorram, na organização em questão, bem como podem inserir e reforçar os novos valores e comportamentos observados nos colaboradores. Entretanto, caso a mudança seja um fracasso, os agentes de mudança podem

documentar os erros e lições aprendidas, além de auxiliar para que novas iniciativas de mudança não sejam um fracasso. É nesta etapa, portanto, que os resultados e consequências da mudança são avaliados e mensurados.

É possível afirmar, portanto, que a mudança organizacional é um fenômeno multifacetado, ou seja: a mudança ocorre em um sistema de ciclos dinâmicos, que representam o conteúdo da própria mudança em diversos níveis de abstração, afirmação discorrida por Mintzberg e Francis (1992). Deste modo, a mudança organizacional é composta por uma série de etapas interligadas e inter-relacionadas, que se combinam e resultam em um processo de mudança organizacional. Ainda segundo Mintzberg e Francis (1992), para que a referida mudança seja efetiva e alcance bons resultados, é necessário compreender e gerir todo o processo de mudança, desde o entendimento dos significados, dos estágios, dos padrões e da execução dos diversos níveis da mudança planejada, monitorando fatores individuais e de contexto.

Por fim, sob a luz do trabalho de Kotter (1995), além da compreensão das etapas e das características da mudança, faz-se necessário correlacionar consequências e resultados dos esforços de mudança com a cultura organizacional, considerado como elemento importante na consolidação e institucionalização das proposições de mudança.

2.3 Mudança e Cultura Organizacional

Há uma forte relação entre mudança e cultura organizacional. Segundo Schein (2004, p.11), cultura organizacional é o conjunto de normas, valores, práticas, tradições e outros aspectos organizacionais compartilhados pelas pessoas que trabalham na organização. A definição de cultura, portanto, está relacionada com coletividade e com as relações de trabalho das pessoas que trabalham para a organização. Por possuir esta característica coletiva e compartilhada, é possível mudar a cultura de uma organização, e esta mudança pode ser executada de forma planejada, como observaram Wood Jr., Curado e Campos (1994).

Por outro lado, é muito comum atribuir à cultura organizacional grande parte do sucesso ou do fracasso das mudanças, devido à confusão entre os dois conceitos.

Lima e Bressan (2003) afirma que, em mudanças descontínuas, mudanças na cultura organizacional são requisitos para legitimar a própria mudança, mas também podem ser necessárias em mudanças incrementais. Kotter (1995), em seu modelo de processo de mudança, agrega a cultura organizacional apenas na última etapa do processo, considerando que o processo de mudança é composto por várias fases anteriores que impactam na cultura organizacional, sendo esta um reflexo de como foi a gestão da mudança até então, na organização que a empreendeu. Esta é uma afirmativa corroborada por Lima e Bressan (2003, p.35), que afirma que “mudanças afetam mais do que a cultura organizacional”.

Segundo Schein (2004), a mudança cultural requer um importante papel da liderança no reforço de boas práticas que fortaleçam a cultura da organização e na eliminação de práticas que não são desejáveis para a organização. Para tanto, como observam Wood Jr, Curado e Campos (1994) os gerentes e líderes podem facilitar iniciativas de mudança através da introdução de outras práticas que suportem este processo de mudança, como: reconhecimento e incentivo, treinamento intensivo aos funcionários, comunicação clara dos ganhos da mudança e utilização de pessoas engajadas e dispostas para facilitar a implementação. Isto é muito importante para a legitimidade do processo de mudança, pois é muito difícil fazer mudanças individuais tornarem-se coletivas sem que haja senso de urgência de todos os membros da organização, e todos estes fatores acima citados contribuem para que a mudança seja executada com sucesso. Além disso, segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), a mudança cultural só é possível quando os indivíduos constatam que as práticas, valores e crenças vigentes compartilhadas não representam mais a identidade coletiva da organização, o que é um indicativo que sugere fortemente a introdução de novas práticas, processos, projetos, valores e outros aspectos organizacionais.

Caldas e Hernandez, (2001) afirmam que a resistência à mudança, se observada sob um prisma cultural, pode existir caso os membros tenham a sensação de que aquela mudança específica traz prejuízos ao ambiente, ainda que este não seja o objetivo dos agentes de mudança. Prejuízos estes que podem ser de várias formas: demissões, redução de salário, redução de recursos disponíveis ao trabalho, redução do tempo de almoço, etc. A percepção coletiva sobre como se dá o processo de mudança, bem como quais serão seus resultados, é fundamental para

o sucesso de um projeto de mudança. Caso contrário, os agentes de mudança, que geralmente são os gerentes e líderes das organizações, não conseguem legitimidade para implantar a mudança referida.

Contudo, apesar da presença das relações interpessoais dentro das organizações e apesar da grande importância que a cultura organizacional possui na determinação de padrões de comportamento dos membros, a resistência à mudança pode ser considerado um fenômeno tanto individual quanto grupal, e a sua intensidade varia de indivíduo para indivíduo, como foi constatado por Caldas e Hernandez (2001). Ou seja: há vários aspectos que influenciam as práticas adotadas pelos membros e que afetam diretamente as iniciativas de mudança, o que reforça a necessidade de um acompanhamento e identificação de todos os possíveis fatores de resistência à mudança que possam surgir. Dentre estes fatores, é extremamente importante conhecer razões e causas de fracassos dos esforços de mudança nas organizações.

2.4 Razões pelas quais os processos de mudança fracassam – O Modelo de Kotter (1995).

John P. Kotter, em 1995, publicou um artigo em que são evidenciados oito dos principais erros que os gestores cometem durante o processo de mudança. Neste artigo, revisto e republicado, o autor descreve-os baseado em sua experiência como consultor e por meio de um procedimento metódico para a gestão da mudança. Estes erros são:

- Não estabelecer senso de urgência coletivo.
- Não criar coalizões de suporte à mudança.
- Não criar a visão da mudança.
- Não compartilhar/comunicar a visão da mudança.
- Não remover obstáculos durante o processo de mudança.
- Não planejar e comunicar os ganhos rápidos alcançados durante a mudança.

- Declarar o fim da mudança precipitadamente.
- Não institucionalizar a mudança, na organização como um todo.

A primeira falha descrita por Kotter (1995), denominada “Não estabelecer senso de urgência coletivo”, ressalta a importância dos colaboradores, executivos e outros interessados da empresa em compreender e concordar com a necessidade de mudanças. Kotter afirma que esta etapa é fundamental para que a mudança proposta tenha legitimidade e aceitação pelos empregados devido ao fato de que eles próprios irão executar a mudança e que, se não estiverem motivados ou dispostos a fazê-lo, muito provavelmente a mudança fracassará. Kotter afirma também que muitos executivos tem receio de comunicar a mudança para os funcionários, imaginando que possam produzir crises desnecessárias e prejudiciais ao dia a dia da organização. Segundo Kotter (1995), para que a mudança tenha chances de ser efetiva, por volta de 75% dos envolvidos na mudança devem estar convencidos de que a mudança possui condições de melhorar algum aspecto da organização e gerar ganhos organizacionais.

A segunda falha descrita por Kotter (1995), denominada “Não criar coalizões de suporte à mudança”, tratam do planejamento da necessidade de envolver as pessoas corretas durante a execução e gestão da mudança. Na maioria dos casos de sucesso das mudanças, estas coalizões, ou equipes de trabalho temporárias, crescem ao longo do tempo, através de mobilização de mais e mais pessoas na execução da mudança, e geralmente mudanças executadas por poucas pessoas podem encontrar uma série de resistências daqueles colaboradores que são afetados pela mesma.

Como observou Kotter (1995), estas coalizões podem ser, por exemplo, grupos de trabalho temporários, com o número de participantes variando de acordo com o escopo da mudança e de acordo com o tamanho da organização (com a sugestão máxima de 50 participantes), e formado por pessoas de níveis hierárquicos e áreas funcionais distintas. Os prejuízos para a organização que não consegue criar coalizões de apoio podem ser, dentre outros: possível surgimento de resistência a mudanças dos colaboradores afetados pela mudança e descrédito da média gerência e dos funcionários em geral.

A terceira e quarta falhas, denominadas "não criar a visão da mudança" e "não comunicar/compartilhar a visão da mudança", semanticamente, podem ser entendidas conjuntamente como falhas no estabelecimento de objetivos claros, tangíveis e atingíveis pretendidos, além das falhas de comunicação ao longo do processo de mudança. Ou seja: os fatores de insucesso nesta etapa, segundo Kotter (1995), residem na complexidade e prolixidade pela qual a mudança é comunicada aos funcionários, quanto às estratégias para se alcançar os objetivos finais pretendidos.

Kotter (1995) cita três falhas dos gestores e agentes de mudança, durante o processo de comunicação da mudança:

- Comunicação da mudança em um grande evento, ou através de outro meio de comunicação, executada apenas uma vez.
- Comunicação da mudança em várias equipes de trabalho, executada apenas pelos agentes de mudança.
- Comunicação da mudança através de e-mails, eventos formais e newsletters, em situações pontuais.

As médias e altas gerências possuem papel fundamental durante o processo de comunicação e implementação da mudança. Segundo o autor, os gerentes e líderes precisam estimular comportamentos, atitudes e ações coerentes com a mudança em seus subordinados, para que a rotina de trabalho do grupo seja gradativamente modificada em prol do sucesso da mesma. É, portanto, uma construção de um novo ambiente de trabalho, em que os gerentes conseguem comunicar a mudança usando todas as ferramentas possíveis de comunicação, especialmente ferramentas lúdicas, de fácil entendimento e com as informações essenciais a serem transmitidas. Da mesma forma, Schein (2004), também defende a ideia de que os líderes e gerentes precisam corrigir comportamentos ruins e estimular comportamentos coerentes com a mudança, para que os subordinados consigam assimilar a mudança de modo mais natural e consciente.

A quinta falha no processo de mudança, denominada “Não remover obstáculos durante o processo de mudança” diz respeito a não identificação ou não remoção dos fatores de resistência, que podem trazer prejuízos para o alcance de resultados pretendidos. Kotter (1995) afirma que estes fatores de resistência, principalmente, podem estar nas pessoas ou em características organizacionais, como:

- Sistema de reconhecimento e incentivo que prioriza os resultados individuais, em detrimento das mudanças.
- Categorias de trabalho muito rígidas e distintas das mudanças pretendidas.
- Chefes que são resistentes à mudança e não estimulam mudanças de comportamento em seus subordinados.

Muitas vezes, a mudança exige modificações em vários sistemas da organização, e podem ser prejudiciais se estes não forem modificados ou removidos, em prol dos objetivos pretendidos. Kotter (1995) sugere que a organização possa diagnosticar e diferenciar estes fatores para então removê-los.

A sexta falha, denominada “não planejar e comunicar os ganhos rápidos alcançados durante a mudança”, diz respeito ao não estabelecimento de elementos motivadores, nos subordinados, para a continuidade do processo de mudança. Pode ser entendido através de um comportamento proativo dos agentes de mudança, que buscam estabelecer objetivos intermediários em cada etapa do processo, estimulam os subordinados a trabalharem para alcançar estes objetivos e também formulam e aplicam um sistema de reconhecimento e incentivo para os colaboradores que conseguem atingir metas e objetivos. Nesta afirmativa, fica claro a importância dos gerentes e líderes estarem atentos ao dia a dia de trabalho de seus subordinados, reconhecendo e estimulando pequenas melhorias executadas pelos colaboradores cotidianamente, sejam elas no âmbito do desenvolvimento pessoal ou profissional, desde que estejam coerentes com a mudança.

A sétima falha, denominada “decretar o fim da mudança precipitadamente”, consiste em não dar continuidade ao processo de implementação da mudança, logo após o cumprimento efetivo de uma das etapas. Kotter (1995), afirma que, muitas vezes, quando o processo de mudança é interrompido, as mudanças parciais executadas

vão sendo esquecidas ao longo do tempo, e as pessoas passam a não aplicar mais os conhecimentos e habilidades aprendidas anteriormente, decorrentes da mudança. Por outro lado, o autor afirma que o alcance de objetivos intermediários deve gerar, nos agentes de mudança, a busca por objetivos ainda mais desafiadores, entrando já no âmbito do desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados e na solução de problemas mais complexos e impactantes.

Por fim, a oitava e última falha, denominada “não institucionalizar a mudança, na organização como um todo”, discorre sobre a falha em não garantir a perpetuidade das mudanças alcançadas e em não garantir que estas mudanças sejam agregadas à cultura organizacional da empresa. Kotter (1995) afirma que é necessário mostrar aos colaboradores o quão efetivo foi mudar comportamentos e atitudes e o quão efetivo é necessário formar novos sucessores e líderes que empreendam estas mudanças e também consigam criar novas mudanças incrementais, ao longo do tempo. Este ponto é crucial para que os líderes não tomem decisões erradas e incoerentes com a nova visão, estratégia e cultura estabelecidas, para que possam continuar defendendo e garantindo o alcance de resultados e o sucesso da organização pela qual trabalham. Judge e Elenkov (2005) também afirmam que a formação de líderes é um fator crucial para que as organizações sejam capazes de empreender mudanças, uma vez que estes são os principais facilitadores das mudanças empreendidas pela organização.

A principal contribuição do modelo de Kotter (1995), sob a ótica do tema “resistência a mudanças”, foi a detecção de falhas cometidas pelos agentes de mudança, durante o processo estabelecido. Estas falhas, como foram vistas, podem se tornar gatilhos para o surgimento de diversos fatores de resistência, em cada uma das etapas do processo sugerido pelo autor. A resistência, portanto, é reflexo de comportamentos e atitudes incoerentes tomadas pelos agentes de mudança, que, segundo Kotter (1995), possuem grande influência nos subordinados. O fenômeno “resistência à mudança” é apresentado a seguir.

2.5 Resistência à mudança

Existem outros fatores para que projetos e iniciativas de mudança sofram resistência. Segundo Mauro (2008), muitos projetos de mudança fracassam devido à consideração unidimensional do processo de mudança nas organizações, moldado apenas por aspectos de coordenação e controle, sem considerar aspectos cognitivos e afetivos dos indivíduos. Mintzberg e Westley (1992) também afirmam que há uma distinção bem clara entre mudanças conceituais (mais abstratas e concernentes ao nível de planejamento) e mudanças concretas (mais operacionais e concernentes ao nível operacional). Geralmente, quando mudanças conceituais não conseguem ser operacionalizadas ao nível de planos de ação específicos e concretos, os colaboradores responsáveis por executar a mudança não compreendem muito bem quais comportamentos e atitudes lhes são esperados, e isto faz com que as mudanças falhem durante a execução do processo e, conseqüentemente, no atingimento de seus objetivos. Mudanças que permanecem apenas no nível abstrato (conceitual), geralmente não conseguem ser efetivas.

Greenwood e Hinings (1996), em seu trabalho, propuseram um modelo que explica a formação e as etapas de construção das mudanças descontínuas, por meio de fatores exógenos e endógenos que propiciam a criação destas mudanças. Os fatores exógenos são:

- Contexto Mercadológico – o espaço, físico ou virtual, onde bens e serviços são adquiridos e vendidos pelos agentes econômicos.
- Contexto Institucional – o espaço de difusão de crenças, valores, conceitos e expectativas pelas quais o mercado oferece legitimidade à operação das organizações.

Os fatores endógenos, por outro lado, são divididos em dinâmicas precipitadoras (insatisfação de interesses e comprometimento com valores) e dinâmicas habilitadoras (dependências de poder e capacidade para ação). À luz da resistência

à mudança, Greenwood e Hinnings (1996) apresentam três fatos que podem iniciar ou potencializar comportamentos de resistência à mudança nas organizações:

- As organizações são estruturadas sob a forma de arquétipos (modelos de funcionamento operacional), derivadas de seu contexto institucional.
- A mudança radical (mudança de um arquétipo para outro) é problemática devido à forte imersão da organização em seu contexto institucional.
- Quanto maior a imersão da organização em seu contexto institucional, menor a chance de ocorrência de mudanças radicais.

Os fatores de resistência à mudança, portanto, são majoritariamente derivados das crenças, valores, conceitos e expectativas que membros de uma determinada organização compartilham. Greenwood e Hinnings (1996) verificam que as organizações possuem grande influência no comportamento dos seus membros devido à força do contexto institucional.

Corroborando esta afirmativa, Mauro (2008) observa forte relação entre o contexto institucional e o comprometimento com valores organizacionais. Segundo o autor, a depender da estrutura do contexto institucional, as organizações possuem diversas opções de funcionamento operacional, e essa diversidade está relacionada à flexibilidade em mudar de uma estrutura arquetípica para outra. A resistência à mudança, portanto, pode surgir caso as opções de funcionamento operacionais sejam restritas ou abrangentes, a depender do tipo de estrutura específico daquele setor ou mercado no qual a empresa está inserida.

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), em seu artigo, enumeraram alguns aspectos organizacionais que dificultam a implementação de projetos de mudança, encontrados na literatura, e são: burocratização dos processos de trabalho, cultura organizacional conservadora, organização que não aplica boas práticas de gestão de mudança, e resistência à mudança. Contudo, segundo os autores, a literatura ainda é escassa no que diz respeito às relações entre os diversos fatores organizacionais que dificultam, heterogeneamente, a implementação de projetos de

mudança, corroborando com a afirmativa de que é necessário que os líderes da organização façam a correta gestão do processo de mudança.

A afirmação generalista de que a resistência à mudança é algo natural, defendida por Coghlan (1994), foi questionada por alguns autores. Kotter (1995), afirmou que, na maioria dos casos, os funcionários compreendiam os objetivos e propósitos da mudança referida, mas diversos aspectos organizacionais, por meio de um incoerente sistema de recompensa baseado no desempenho e por meio de gerentes e líderes que não estavam dispostos a empreender a mudança, favoreceram para que esta iniciativa de mudança não obtivesse sucesso, durante a implementação. Ou seja, nesse caso, os fatores individuais de resistência à mudança foram potencializados por insuficientes práticas organizacionais de suporte à iniciativa de mudança.

Outro pressuposto muito interessante, e encontrado nos primeiros estudos sobre resistência à mudança, é que há maior probabilidade do surgimento de comportamentos de resistência nos funcionários, e que é papel dos gerentes e líderes formular planos de ação para evitar o surgimento deste fenômeno (DENT e GOLDBERG, 1999, p. 37). Um contra pressuposto a esta afirmação reside no fato de que, tanto gerentes quanto funcionários podem exibir comportamento de resistência. Por exemplo, Mair e Thurner (2008) perceberam que alguns gerentes de médio escalão da organização estudada não se sentiram envolvidos com a proposta de mudança referida, (no caso eram planos de ação para o processo de internacionalização), principalmente pelo fato de que não participaram do processo de entendimento e construção da mudança. Este fato fez com que houvesse o surgimento de críticas e ameaças ao andamento da mudança proposta, na Organização pesquisada.

Por outro lado, Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) afirmam que a resistência à mudança é mais propícia a surgir a partir de três falhas fundamentais dos gestores:

- Os resultados e metas planejadas da referida mudança não são claros para os colaboradores.
- O processo de mudança é mal gerido, com falhas e comportamentos incoerentes, que não são corrigidos.

- Colaboradores não apoiam e não acreditam na efetividade da mudança planejada.

Este trabalho, executado pelos autores acima citados, mostrou ainda que a resistência à mudança aparece quando o processo de mudança é mal desenhado e/ou mal gerido, e que nem sempre fatores comumente atribuídos à resistência, como: burocratização, divisão do trabalho, cultura organizacional conservadora e estrutura de relações de poder, são determinantes para o surgimento de comportamentos de resistência à mudança. Além disso, após haver a classificação das organizações segundo sua capacidade organizacional para mudanças, planos de ação específicos para que os resultados dos projetos sejam efetivos podem ser criados, para cada uma destas configurações.

A partir destas afirmações, presume-se que o entendimento do processo de resistência à mudança está diretamente relacionado com o envolvimento, entendimento e motivação dos gerentes e líderes das organizações. Geralmente, quanto menos envolvidos, menos motivados e menos cientes do processo de mudança, menores são as chances de que os líderes consigam motivar e gerir o processo de mudança, e maior é a chance do surgimento de práticas de resistência, por parte dos colaboradores.

Ashforth e Mael (1998) oferecem uma definição mais ampla sobre resistência à mudança, definindo-a como “atos intencionais de ação ou omissão, que desafiam os desejos dos outros” (ASHFORTH e MAEL, p.113, 2001). Os autores afirmam que a resistência pode ser vista como uma disputa por significado, por meio de afirmação ou manutenção do senso de identidade, que pode ser independente ou antagônico ao significado proposto pela organização. Ashforth e Mael (1998) observam a resistência como uma relação de poder entre indivíduos, em que quem demonstra este tipo de comportamento geralmente não exerce poder, em determinado contexto organizacional.

Com relação à natureza da resistência, Ashforth e Mael (1998) apresentam três dimensões da mesma, a saber:

- Objetivo
- Interesse

- Legitimidade

Quanto ao objetivo, a resistência pode ser orientada ou difusa. A resistência é orientada à mudança quando os comportamentos apresentados são direcionados diretamente ao objeto da resistência, uma vez que os membros de uma organização identificam uma possível ameaça decorrente de uma mudança. Por outro lado, a resistência é difusa quando os comportamentos apresentados são aleatórios e não possuem relação direta com o objeto da mudança.

Quanto ao interesse, a resistência pode ser facilitativa ou oposicional. A resistência facilitativa está relacionada ao interesse público, e é percebida quando os comportamentos de resistência são apresentados por um ou vários grupos de membros. Por outro lado, a resistência oposicional está relacionada ao interesse individual, e é percebida quando os comportamentos apresentados não influenciam diretamente atitudes de outros membros. Por fim, quanto à legitimidade, a resistência pode ser autorizada ou não autorizada. A resistência é autorizada quando os meios pelos quais a resistência é difundida estão previstos pelas normas da empresa. Por outro lado, a resistência é não autorizada quando utiliza meios de comunicação e difusão inadequados com as normas organizacionais.

Para sistematizar os conceitos apresentados, são exemplificados abaixo, na Figura 2, alguns exemplos de comportamentos de resistência à mudança, baseado no modelo tridimensional proposto por Ashforth e Mael (1998):

	Orientada		Difusa	
	Facilitativa	Oposicional	Facilitativa	Oposicional
Autorizada	Manifestação de Desacordo	Reclamações	Burocratizar processos de trabalho	Reclamações sem nexos e lógica
Não-autorizada	Desobediência a normas	Sabotagem	Crítica a superiores e gerentes	Procrastinação

Figura 2: Dimensões de Resistência (adaptado de ASHFORTH e MAEL, 1998).

Por meio desta representação, é possível visualizar claramente alguns exemplos de comportamentos e atitudes de resistência que os membros de uma organização podem possuir. Apesar disto, Ashforth e Mael, (1998) discorrem sobre a necessidade de compreender o contexto das situações em que ocorre resistência, pois alguns comportamentos podem possuir características diferentes das citadas.

Neiva, Ros e Paz (2004), em seu trabalho sobre a validação de uma escala de atitudes frente à mudança organizacional, listam três fatores importantes para a compreensão da resistência à mudança como um processo cognitivo. O primeiro fator diz respeito ao processo natural de os indivíduos resistirem às mudanças, gerado por crenças distorcidas e pela tendência de avaliar situações de modo extremo. O segundo fator diz respeito à discordância dos membros com a mudança, devido à avaliação do impacto pelos quais essa mudança trará, quanto ao impacto na rotina de trabalho dos afetados e nos resultados que esta mudança é capaz de gerar. O terceiro fator diz respeito a reações emocionais negativas que a mudança gera no indivíduo, quanto a alterações nos padrões de trabalho anteriormente estabelecidos.

Durante um processo de mudança, é possível relacionar as reações emocionais e cognitivas das pessoas com uma série de práticas e atitudes de resistência declarada à mudança, entendidas por meio de membros e líderes que fazem manifestações tácitas e/ou escritas de desacordo, críticas ao objeto de mudança, aos agentes de mudança e recusas em participar dos referidos projetos. Compreende-se também que nem sempre as críticas dadas pelos participantes do projeto de mudança são construtivas, podendo ser frívolas e não dotadas de argumentos lógicos coerentes, como afirmam Ashforth e Mael (1998). Os autores constataam que os membros da organização podem apresentar comportamentos típicos de resistência orientada, (em que o tema da discordância é o objeto central da mudança), ou podem também apresentar comportamentos típicos de resistência difusa (em que o tema da discordância não é objeto central da mudança). Em outras palavras, os membros da organização podem contribuir para melhorar o processo de mudança, por meio de críticas fundamentadas e direcionadas aos resultados planejados, ou podem contribuir para atrapalhar o processo de mudança, por meio de críticas não dotadas de argumentos coerentes e sem fundamentação lógica. As

possíveis causas para a emergência de comportamentos deste tipo podem estar centradas em indivíduos com múltiplos papéis e que possuem pouca disponibilidade de tempo, ou indivíduos que não confiam nas práticas empreendidas pela organização, ou ainda em indivíduos que buscam apenas a satisfação de seus próprios interesses, como constatam Ashforth e Mael (1998).

É possível também compreender as relações emocionais e cognitivas dos membros de uma organização por meio de práticas e atitudes de resistência não declarada à mudança, entendidas por meio de membros e líderes que não declaram – de modo tácito ou escrito – sua discordância a iniciativas de mudança, mas que apresentam comportamentos incoerentes com os objetivos da mesma. Os membros da organização, quando apresentam este tipo de resistência, geralmente percebem que a mudança trará prejuízos individuais, como perda de autonomia e redução de salário, por exemplo, gerando uma aparente concordância à mudança, como observam Neiva, Ros e Paz (2004), mas que não se traduz em ações diárias em prol da mesma. Os membros que possuem tais comportamentos não demonstram insatisfação ou pontos de discordância na frente de outros colegas, contudo demonstram outros comportamentos de oposição não autorizados pela organização, tais como: absenteísmo, procrastinação, fofocas, roubo e sabotagem, por exemplo, como foi discorrido por Ashforth e Mael (1998). Segundo os mesmos autores, como estes comportamentos geralmente possuem natureza individual, os membros de uma organização muitas vezes não os demonstram tacitamente por receio de represália ou punição, o que faz com que atrapalhem as iniciativas de mudança por meio destes motivos difusos citados, e muitas vezes ilógicos.

Oreg (2003), em seu trabalho sobre a validação de uma escala de mensuração individual sobre a tendência de indivíduos resistirem às mudanças, percebe quatro fatores individuais de resistência à mudança:

- Busca por rotina.
- Reação emocional a mudanças impostas.
- Foco no curto prazo.
- Rigidez cognitiva.

O primeiro fator, a busca por rotina, é caracterizada por indivíduos que dificilmente inovam no trabalho e possuem relutância em abandonar velhos hábitos. O segundo fator, a reação emocional a mudanças impostas, é caracterizada por indivíduos que possuem medo de perder o controle da rotina de trabalho anteriormente estabelecida, bem como falta de resiliência a novas situações impostas.

O terceiro fator, o foco no curto prazo, agrega indivíduos que apenas conseguem visualizar pontos negativos da mudança, especialmente prejuízos individuais, como a percepção de uma maior carga de trabalho, por exemplo. Além disso, são indivíduos que possuem medo de situações novas. O quarto fator, a rigidez cognitiva, agrega indivíduos que possuem dificuldade para aceitar novas ideias.

Há ainda outros conceitos interessantes para compreender a resistência à mudança, e dentre eles destaca-se a diferença entre cinismo e ceticismo. O termo cinismo é definido por Stanley, Meyer e Topolnytsky (2005), que o caracterizam como uma atitude de descrédito frente a ações e decisões de outras pessoas, procurando relacionar o cinismo com sua dimensão cognitiva dos indivíduos. Por outro lado, os autores também procuram definir o conceito de ceticismo, caracterizado como “dúvida sobre a viabilidade do projeto de mudança, quanto ao atingimento de seus objetivos” (STANLEY, MEYER e TOPOLNYTSKY, 2005, p.436). Em seu estudo empírico sobre cinismo organizacional, os autores encontraram forte relação entre cinismo e resistência à mudança, de modo que a o cinismo levou a comportamentos de resistência à mudança nos respondentes, oito meses depois de iniciada à mudança, o que sugere que tanto o cinismo quanto o ceticismo podem ser importantes variáveis antecedentes de fatores individuais de resistência à mudança.

Por meio desta revisão sobre a literatura de resistência à mudança, procurou-se listar os fatores individuais e de contexto mais comuns de resistência encontrados, bem como as causas e consequências destes comportamentos. Verificou-se que a resistência à mudança está relacionada com vários temas de estudo da área de gestão de pessoas, e que a compreensão de suas causas e efeitos precisa ser tratada de modo holístico para que haja a criação efetiva de planos de ação de combate ou estímulo à resistência, nas organizações.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o conjunto de técnicas e métodos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa, por meio da coleta e análise de dados. Será apresentado também, como instrumento de contextualização, algumas características relevantes da organização em estudo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente trabalho teve como objetivo identificar, empiricamente, os fatores individuais que dificultam a implementação de projetos de mudança, no âmbito da AIESEC Brasília. Para tal, foi elaborado e aplicado um questionário baseado no trabalho de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), que elencaram critérios pelos quais as organizações podem ser avaliadas segundo sua capacidade organizacional para mudanças.

O presente estudo, outrossim, pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica, com abordagem transversal e aplicada que, segundo Demo (2000), representa a "face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural" (DEMO, 2000, p. 21).

Quanto ao objetivo do trabalho, segundo Cervo (1996) esta foi uma pesquisa descritiva, o que fez com que ocorresse o registro e a análise dos fatos e fenômenos estudados, porém sem manipulá-los. À luz do fenômeno "resistência à mudança" segundo a percepção individual dos membros da AIESEC, foram utilizadas também algumas técnicas de pesquisa correlacional percorridas por Cervo (1996) como uma melhor maneira de compreender os resultados e relacionar os motivos pelos quais poderiam existir fatores de resistência à mudança, na organização estudada. Isso foi possível através da caracterização e a constatação final das variáveis independentes que se mostraram mais impactantes para o surgimento de comportamentos de resistência à mudança, nos membros da AIESEC.

Com relação ao tratamento dos dados, para alcançar os objetivos do trabalho, a pesquisa possuiu uma abordagem qualitativo-quantitativa, por meio da elaboração de um questionário semiestruturado para coleta de dados, citados por Sampieri, Collado e Lúcio (2006). Ainda segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a escolha do instrumento de coleta de dados dependeu da natureza da pesquisa realizada, em que os dados quantitativos foram codificados e preparados para a análise na matriz dos dados, enquanto que os dados qualitativos receberam outro tipo de análise, coerente com a natureza da pesquisa.

3.2 Caracterização da Organização

A coleta de dados ocorreu em uma Organização privada pertencente ao terceiro setor, chamada AIESEC. A AIESEC é uma Organização internacional, presente em mais de 110 países e fundada em 1948, com o objetivo final de promover a paz mundial e o desenvolvimento das capacidades humanas, por meio do desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens. A Organização oferece duas possibilidades básicas de desenvolvimento: a possibilidade de participação em intercâmbios sociais ou profissionais e a possibilidade de trabalho voluntário, em cada unidade regional da AIESEC. No Brasil, a AIESEC possui 34 escritórios regionais (até dezembro de 2012) e também há uma sede em Brasília, unidade pela qual a pesquisa foi aplicada.

A AIESEC Brasília possui uma população de 85 membros (até dezembro de 2012), pertencentes a dez áreas funcionais: Gestão de Talentos (TM), Intercâmbios Profissionais para estudantes (OGX GIP e ICX GIP), Intercâmbios sociais para estudantes (ICX GCDP e OGX GCDP), Finanças (FIN), Comunicação e Marketing (COMM) e Presidência. Dentro desta estrutura funcional, há também a presença de projetos de curto prazo, que contribuem para a expansão das atividades da AIESEC em todo o Distrito Federal, por meio de atividades de captação de *host's* (pessoas que recebem

intercambistas em suas casas) e exposição da AIESEC para alunos do ensino médio.

Atualmente, o grande foco da AIESEC Brasília é na expansão de suas atividades por todo o Distrito Federal, a fim de oferecer mais experiências aos jovens da região, por meio do aumento do número de membros do escritório de Brasília e do aumento do número de intercâmbios realizados. Em 2012, foram 64 intercâmbios realizados, entre intercambistas enviados para o exterior e intercambistas que chegaram à Brasília. Espera-se que, com os vários projetos de mudança executados e ainda em andamento, esse número possa aumentar.

3.3 População e Amostra

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a escolha do tipo de amostra depende do objeto de estudo em questão e, no caso desta pesquisa, à luz do trabalho de Cooper e Schindler (2001), a amostra foi proposital, por conveniência, em que a escolha dos respondentes escolhidos para fazer parte da coleta de dados foi irrestrita, sem distinções de cargos ou funções, mas que conteve elementos facilmente acessíveis pelo pesquisador. Para o presente trabalho, foi importante a diversidade de percepções sobre resistência à mudança na AIESEC sem restringi-la a departamentos, cargos ou funções específicas, porque ofereceu maior possibilidade de análise, tendo em vista que o tempo de serviço de cada membro é muito divergente. Além disso, já que as respostas às questões discursivas eram optativas, mostrou-se interessante o envio da pesquisa para todos os membros, a fim de conseguir um maior número de dados.

Para isso, o cálculo do tamanho da amostra foi feito apenas levando-se em conta parâmetros amostrais necessários para validação da pesquisa correlacional, como observa Cervo (1996). Outrossim, devido à época do ano em que a pesquisa foi aplicada na Organização em questão (outubro de 2012),

a amostra esperada para dar início à análise de dados foi de 43 pessoas, aproximadamente 50% da população total de membros da AIESEC Brasília – que era de 85 pessoas, até a data da coleta e análise dos dados.

Pouco mais de dois meses após a aplicação do questionário virtual, a coleta de dados foi encerrada com 43 respondentes, sendo 30 pessoas do sexo feminino (70% do total) e 13 pessoas do sexo masculino (30% do total), o que comprova o alto número de mulheres que responderam à pesquisa. A grande maioria dos respondentes é estudante de graduação, com 37 estudantes (86% do total), enquanto que alguns são estudantes recém-formados, com 5 estudantes (12% do total) e apenas um estudante possui mais de dois anos após a formatura (2% do total). Este fato comprova o perfil estudantil e jovem dos membros da AIESEC Brasília. Os resultados estão ilustrados abaixo, na Figura 3:

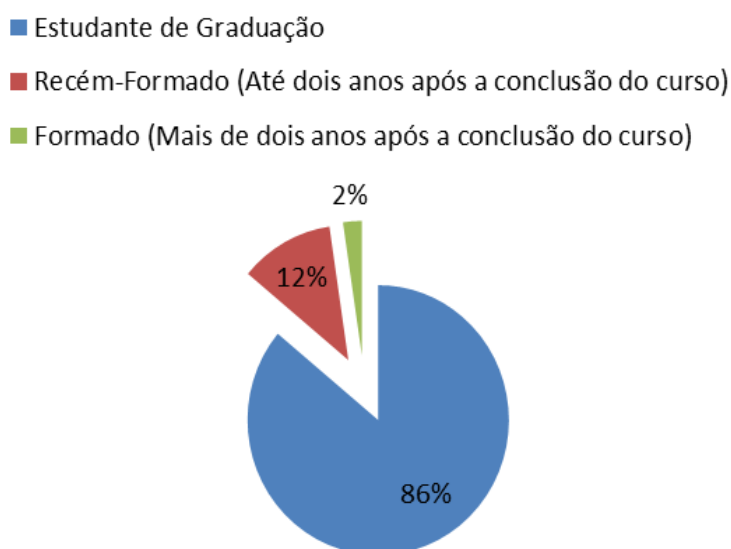


Figura 3: Grau de instrução dos membros da AIESEC Brasília.

O tempo de serviço prestado, por cada membro, é bastante variado. A maioria dos membros tem menos de quatro meses de serviços prestados (36% do total), enquanto que a menor parte dos membros possui de dezessete a vinte meses de atuação na AIESEC (5% do total). Contudo, constata-se que a grande maioria dos membros possui menos de doze meses de serviços prestados, como mostra a Figura 4:

■ De 0 a 4 meses ■ De 5 a 8 meses ■ De 9 a 12 meses
 ■ De 13 a 16 meses ■ De 17 a 20 meses ■ Mais de 21 meses

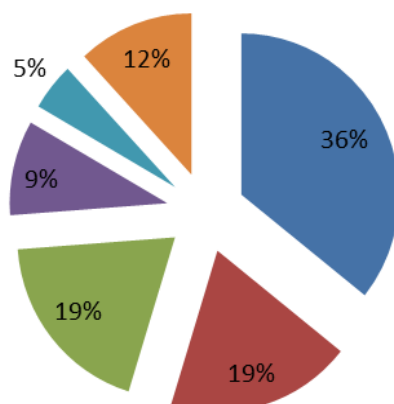


Figura 4: Tempo de serviço dos membros da AIESEC Brasília, até outubro/2012.

Com relação à idade, a grande maioria dos membros possui entre 19 e 21 anos (22 membros, 51% do total), porém há outros membros com idade menor ou igual a 18 anos (2 membros, 5% do total), entre 22 e 24 anos (15 membros, 35% do total), entre 25 e 27 anos (3 membros, 7% do total) e maior ou igual a 28 anos (1 membro, 2 % do total).

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

Para atingimento dos objetivos de pesquisa, foi elaborado um questionário com base nas principais dimensões e aspectos sugeridos pela literatura acerca das crenças e percepções entre indivíduos sobre mudança organizacional e causas que levam à resistência. Não se propõe, aqui, validar, psicometricamente, esta medida, visto que não é objetivo deste trabalho, mas sim utilizá-la-á como base às análises que foram realizadas, apresentadas no capítulo sobre resultados. A medida utilizada nesta monografia foi feita com base nos achados de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), que propõem um modelo de avaliação da capacidade organizacional para mudança segundo uma

caracterização das organizações quanto a aspectos de aderência ou resistência à mudança, em nível macro. Outrossim, neste presente trabalho foram elencadas oito categorias pelas quais foi possível avaliar a aderência dos membros da AIESEC Brasília a esforços de mudança, a saber:

- Comunicação
- Estímulo à Participação dos membros
- Aderência a mudanças
- Estrutura das relações de poder
- Motivação
- Confiança nos líderes
- Tempo de serviço
- Desempenho individual no trabalho

Por outro lado, para as questões objetivas de cunho quantitativo foi utilizada a técnica de pesquisa *survey* que, segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (1999), é o instrumento de pesquisa que procura obter descrições quantitativas sobre uma amostra pré-determinada, sob critérios estabelecidos pelo próprio pesquisador. Para a AIESEC, as descrições quantitativas da amostra em questão foram: gênero, grau de instrução, idade, e tempo de serviço. Todas as questões foram construídas de modo a oferecerem respostas complementares: quanto mais baixa a nota que o respondente avaliou, mais relevante foi o fator para gerar resistência a mudanças, nesta Organização. A pontuação que o respondente marcou, para cada questão, faz parte da escala tipo likert adaptada, com itens variando entre zero e dez. De acordo com as respostas dos itens, uma pontuação entre zero a dois indicou altíssima percepção de resistência à mudança; uma pontuação entre três a quatro indicou alta percepção de resistência à mudança; uma pontuação entre cinco e seis indicou uma zona de percepção de resistência à mudança mediana/indiferença; uma pontuação entre sete e oito indicou baixa percepção de resistência à mudança; e uma pontuação entre nove e dez indicou percepção de resistência à mudança inexistente.

Foi pedido aos respondentes que avaliassem uma (1) mudança que havia presenciado nos últimos dois anos. A partir desta escolha individual, as respostas do questionário deveriam ser dadas de acordo com esta mudança avaliada. Logo após a definição das categorias de análise, foram elaborados os itens do questionário, como mostra o Quadro 1, a seguir:

Categorias	Itens do questionário
Comunicação	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="855 461 1359 629">1. “Logo após o planejamento desta iniciativa de mudança, os membros que executaram este projeto foram devidamente instruídos e treinados”.<li data-bbox="855 645 1359 813">2. “Em face da mudança que você está analisando, os membros foram devidamente comunicados sobre os ganhos e resultados esperados”.
Estímulo à participação	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="855 887 1359 1055">3. “Os membros envolvidos foram convidados a participar do planejamento e da execução da referida iniciativa de mudança”;<li data-bbox="855 1070 1359 1238">4. “Os VP's e Coordenadores, de modo geral, se mostraram proativos para oferecer suporte aos membros durante o processo de mudança”;<li data-bbox="855 1254 1359 1422">5. “Os membros efetivamente criaram e implementaram ideias novas para este referido projeto de mudança, na AIESEC Brasília”.<li data-bbox="855 1438 1359 1608">6. “Na AIESEC Brasília há abertura para comunicação e discussão de problemas cotidianos, entre os membros e entre as áreas funcionais”
Aderência a mudanças	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="855 1682 1359 1850">7. “Os membros envolvidos neste projeto de mudança concordaram, sem resistência, a esta mudança proposta”.<li data-bbox="855 1865 1359 1989">8. “Houve consenso sobre os ganhos e resultados esperados desta mudança”.

Quadro 1: Itens do questionário, segundo cada categoria de análise.
(continuação)

Estrutura das relações de poder	<p>9. “A Estrutura de tomada de decisões da AIESEC Brasília, quanto à execução desta referida mudança, possibilitou que houvesse agilidade na implementação”.</p> <p>10. “Minha rotina de trabalho e minhas "jobs" favorecem o desenvolvimento das minhas habilidades e competências”.</p>
Motivação	<p>11. “Os membros que participaram da execução deste referido projeto de mudança se mostraram motivados, sem resistência”.</p>
Confiança nos líderes	<p>12. “Os membros, de modo geral, acreditaram e confiaram nos líderes (Vice-Presidentes, Coordenadores ou Membros Plenos) responsáveis por esta iniciativa de mudança”.</p>
Tempo de Serviço	<p>13. “Quanto maior o tempo de serviço prestado pelo membro, na AIESEC Brasília, mais flexível e aderente a esta mudança ele se tornou”.</p>
Desempenho Individual no trabalho	<p>14. “Faço minhas tarefas procurando manter compromisso profissional com a AIESEC Brasília”.</p> <p>15. “Contribuo com alternativas e planos de ação para a solução de problemas e melhoria dos processos da AIESEC Brasília”.</p> <p>16. “Recebo feedbacks com relação ao meu desempenho no trabalho, de maneira constante”.</p>

Quadro 1: Itens do questionário, segundo cada categoria de análise.
(continuação)

Desempenho Individual no trabalho	<p>17. “Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho”.</p> <p>18. “Que nota você daria, considerando seu desempenho em seu local de trabalho, nos últimos três meses?”.</p>
--	---

Quadro 1: Itens do questionário, segundo cada categoria de análise.

Além das questões que exigiam respostas de acordo com uma escala tipo likert adaptada de zero a dez (0 a 10), foi pedido aos respondentes que relatassem comportamentos e atitudes de resistência à mudança, percebidos durante a execução da mudança em análise, na AIESEC Brasília. Estes itens, que estavam posicionados logo após os itens de comunicação, aderência à mudança e motivação, geraram insumos para o tratamento dos dados segundo uma análise de conteúdo categorial de cada participante, definido como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p.29).

3.5 Procedimento de coleta e análise de dados

Segundo Cervo (1996) há quatro técnicas para coletar dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa experimental, sendo que o pesquisador pode utilizar mais de uma técnica durante a execução de seu trabalho. Para a coleta de dados do presente trabalho, foram utilizadas algumas técnicas de pesquisa descritiva, como a pesquisa de opinião e levantamento de informações sobre o comportamento dos indivíduos frente a uma iniciativa de mudança; e estudos descritivos, com o objetivo de delimitar o perfil e comportamento dos indivíduos da AIESEC, frente a uma iniciativa de mudança.

A coleta de dados foi totalmente virtual, por meio do questionário acima descrito, formulado via sítio Google Docs e enviado via e-mail para todos os membros. Foram ressaltados o sigilo das informações colhidas e a possível utilização dos resultados da pesquisa para a melhoria da gestão organizacional da AIESEC Brasília, de modo a oferecer utilidade para os vice-presidentes e presidentes da organização em questão, que se apropriarão dos resultados da pesquisa para empreender novos projetos de mudança e conhecer melhor o perfil de seus membros. Além disso, semanalmente foi feita uma auditoria sobre a quantidade de respostas armazenadas no sítio, além do incentivo e cobrança para que os membros da AIESEC respondessem ao questionário. O tratamento e análise dos dados se deram imediatamente após a finalização da coleta.

Com relação à análise de dados, os itens do questionário pertencentes a cada tema relacionado à resistência a mudanças (Comunicação, Aderência a mudanças, Estímulo à Participação, Estrutura das Relações de Poder, Motivação, Confiança nos líderes, Tempo de Serviço e Desempenho individual no trabalho) foram agrupados em dimensões teóricas, que, segundo Rodrigues (2002), podem ser entendidas como os valores, para cada unidade observacional, assumidos pelo fator latente. Neste trabalho, os valores de cada dimensão resultaram da combinação entre todos os itens pertencentes a cada tema relacionado à resistência a mudanças, o que permitiu maior fidedignidade das respostas. Foram também utilizadas algumas medidas estatísticas descritivas básicas (média, desvio padrão e coeficiente de variação), a fim de verificar o grau de dispersão da percepção individual dos membros com relação a fatores de resistência a mudanças, de acordo com a escala tipo likert, adaptada (itens de zero a dez). Contudo, não efetuou-se transformação de variáveis, para que fosse possível a testagem correlacional. Optou-se pela análise de correlação de Spearman, posto que os dados não atenderam aos princípios de normalidade e linearidade, o que poderia levar à erros durante a análise de dados, citado por Bone e Ribeiro (2002). Para tratamento dos dados coletados, foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 20.0.

Este trabalho também utilizou-se da análise de conteúdo categorial que, segundo Bardin (2002), faz uso de “procedimentos sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p.25), em são considerados tanto o significado (assunto, tema), quanto o significante (procedimentos de coleta de dados) das mensagens, alcançando níveis mais profundos de interpretação.

Três etapas foram cumpridas durante esta etapa, a saber: pré-análise – em que os relatos dos participantes foram organizados e tabulados; exploração do material – em que o material reunido foi aprofundado à luz do referencial teórico de resistência à mudança; e tratamento e interpretação dos resultados obtidos – em que os dados foram interpretados por meio de conexões com a realidade e com a teoria de resistência à mudança. As categorias de análise foram definidas com base na literatura existente de resistência à mudança e com base nos objetivos e hipóteses deste trabalho, a saber:

- Má comunicação da mudança.
- Atitudes declaradas à mudança.
- Atitudes não declaradas à mudança.
- Baixo estímulo à participação.
- Baixo nível de motivação para executar mudanças.
- Alto tempo de serviço.

Os elementos textuais relatados por cada respondente, seguindo a sugestão de Bardin (2002), foram classificados de acordo com critérios semânticos (proximidade semântica com os temas de cada categoria), critérios léxicos (emparelhamento de sinônimos) e critérios expressivos (agrupamento de palavras comuns e cotidianas ao contexto da AIESEC Brasília). Dessa forma, procurou-se exaustivamente interpretar os discursos dos respondentes, com o objetivo de compreender corretamente seus significados. Foi feito um levantamento estatístico para apurar a frequência de respostas, por meio da categorização semântica, léxica e expressiva dos discursos dos respondentes (BARDIN, 2002, p. 90), de acordo com as categorias de análise.

Por meio dos instrumentos de metodologia apresentados, procurou-se exaustivamente utilizar as ferramentas mais aplicáveis para identificar os

fatores individuais de resistência à mudança, na AIESEC Brasília. A utilização da abordagem qualitativo-quantitativa foi importante para oferecer insumos, feedbacks e dados relevantes a respeito das percepções de comportamentos e atitudes de apoio ou resistência a projetos de mudança na Organização estudada, o que facilitou a análise dos resultados e a discussão das implicações para pesquisas futuras, na AIESEC Brasília e em outras organizações. Deste modo, foi possível a consolidação dos dados e o início das análises, para a verificação dos resultados da pesquisa, apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos, segundo as técnicas de pesquisa correlacional propostas por Cervo (1996). Para tanto, é necessário retomar ao objetivo desta pesquisa, que é, por meio dos dados e relatos coletados, identificar, empiricamente, os fatores individuais que dificultam a implementação de projetos de mudança, no âmbito da AIESEC Brasília. Por meio desta pesquisa, buscou-se analisar a relação entre os diversos fatores de resistência à mudança encontrados na literatura e verificar sua ocorrência, na AIESEC Brasília.

A discussão dos resultados está dividida em duas seções, uma verificando a correlação entre fatores de resistência à mudança da AIESEC Brasília sobre os comportamentos de resistência à mudança, e uma verificando a percepção individual dos membros sobre os comportamentos de resistência à mudança, por meio de uma análise de conteúdo categorial.

4.1 Análise dos escores médios:

Com relação à análise dos escores médios, os resultados mostram que a percepção dos membros a respeito de fatores individuais que atrapalham as iniciativas de mudança na AIESEC Brasília, é muito divergente. Os elevados valores de desvio padrão encontrados, bem como seus coeficientes de variação (CV) em cada escore médio, corroboram a heterogeneidade das percepções dos indivíduos acerca dos fatores de resistência à mudança, na AIESEC Brasília, e podem ser visualizados na Tabela 1, apresentada a seguir:

Tabela 1: Médias, Desvios padrão e Coeficientes de Variação dos dados coletados:

Escores Médios	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Escore Médio de Comunicação	6,87	2,699	0,392868
Escore Médio de Aderência a Mudanças	6,78	2,717	0,400737
Escore Médio de Estímulo à Participação	7,09	1,867	0,263329
Escore Médio de Estrutura das Relações de Poder	7,26	1,897	0,261295
Escore Médio de Motivação	6,79	2,426	0,35729
Escore Médio de Confiança nos líderes	7,30	2,346	0,32137
Escore Médio de Tempo de Serviço	6,07	2,857	0,470675
Escore Médio de Desempenho Individual no Trabalho	7,85	1,269	0,161656

Fonte: Dados do autor.

O coeficiente de variação (CV), representado por meio da divisão simples entre os desvios-padrão e a média de cada escore fatorial, demonstra o grau de dispersão dos resultados em torno da média dos itens, como observou Carvalho e Salmito (2008). Quanto maior o coeficiente de variação, mais heterogênea é a amostra quanto aos parâmetros avaliados. Pimentel-Gomes (1985 apud GARCIA, 1991) classifica os resultados dos coeficientes de variação como muito altos (valores maiores que 0,3); altos (valores entre 0,2 e 0,3); médios (valores entre 0,1 e 0,2) e baixos (valores menores que 0,1). Baseado nesta classificação observa-se que todos os itens citados no presente trabalho exceto um (desempenho individual no trabalho) possuem valores altos ou muito altos de coeficiente de variação, o que leva à constatação da elevada heterogeneidade na percepção dos respondentes da pesquisa. Tal fato se explica pelo baixo número de participantes da pesquisa (43 respondentes), o que impossibilitou a execução de análises estatísticas mais sofisticadas.

Com relação à percepção generalizada dos membros da AIESEC Brasília, foram feitas correlações com cada item dos escores fatoriais, com o objetivo de constatar em quais aspectos houve comportamentos de resistência à mudança, segundo a opinião dos respondentes.

Analisando-se as respostas dadas pelos respondentes, é perceptível que os membros da AIESEC Brasília acreditam que as variáveis “Comunicação”, “Aderência a mudanças”, “Estrutura das relações de poder” e “Motivação” se mostraram relevantes para as mudanças empreendidas pela AIESEC Brasília. Isto é: Os membros acreditam que, de modo geral, seus colegas de trabalho concordaram com as mudanças propostas, se sentiram motivados a executá-las, acreditaram que o sistema de tomada de decisões da Organização favoreceu a rapidez do processo de mudança e, além disso, acreditaram que a comunicação das mudanças e do processo de mudança foi efetiva.

Estes resultados parecem favoráveis à luz do trabalho de Kotter (1995), que elenca a comunicação da mudança como uma etapa importante durante o processo de gestão da mudança. Segundo Kotter (1995), uma boa comunicação da mudança é capaz de fazer com que haja quebra de comportamentos de resistência e é capaz de fazer com que os membros se sintam mais motivados para executar as mudanças, e este fato ocorreu na AIESEC Brasília, segundo seus colaboradores. Além disso, a estrutura de

relações de poder da AIESEC Brasília, que engloba a rapidez na tomada de decisão e a interação de pessoas dos diversos níveis operacionais na proposição de melhorias para as mudanças foi percebida como um fato recorrente durante a execução dos projetos de mudança, o que é favorável à luz do trabalho de Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), que citam a estrutura das relações de poder como um fator importante na determinação da capacidade das organizações em empreender mudanças.

Para os membros da AIESEC Brasília, portanto, seus colegas apoiaram as mudanças propostas, não demonstrando comportamentos de resistência quanto às dimensões de comunicação, aderência à mudanças, estrutura das relações de poder e motivação. Os resultados estão ilustrados abaixo, na Tabela 2:

Tabela 2: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília:

Escore Médio	Escore Médio de Comunicação	Escore Médio de Aderência a Mudanças	Escore Médio de Estrutura das relações de poder	Escore Médio de Motivação
Escore Médio de Comunicação	-	0,694**	0,594**	0,583**
Escore Médio de Aderência a Mudanças	-	-	0,622**	0,716**
Escore Médio de Estrutura das relações de poder	-	-	-	0,715**

Tabela 2: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília (continuação):

Escore Médio de Motivação	-	-	-	-
----------------------------------	---	---	---	---

** . Correlação significativa ao nível 0,01 de erro.

* . Correlação significativa ao nível 0,05 de erro.

Fonte: Dados do autor.

Por outro lado, analisando-se as variáveis “Estímulo à participação”, “Tempo de Serviço”, “Desempenho Individual no trabalho” e “Confiança nos líderes” se mostraram relevantes para as mudanças empreendidas pela AIESEC Brasília, de modo que quanto maior a ligação afetiva e profissional que o membro possui com a AIESEC Brasília, maior se mostrou a probabilidade de aderência às mudanças propostas. Os resultados parecem ser favoráveis à luz do trabalho de Greenwood e Hinnings (1996), que discorrem acerca da grande influência que as organizações possuem no comportamento e nas atitudes de seus colaboradores. Segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília, o estímulo à participação levou muitos membros a confiarem mais na mudança, bem como em seus líderes, o que fez com que fossem criados laços afetivos entre a Organização e seus colaboradores, que pode ser percebido como um ponto crucial para que os membros tivessem prazer em empreender mudanças, ponto que foi observado por Neiva, Ros e Paz (2004). Outrossim, o tempo de serviço foi uma variável percebida como determinante no estímulo à participação dos colegas, bem como na confiança depositada nos líderes, de modo que quanto maior o tempo de serviço, mais aderente à mudança o membro se tornou.

Por outro lado, não foi possível avaliar a correlação entre as tarefas rotineiras designadas aos membros da AIESEC Brasília e sua motivação para empreender mudanças. Não foi possível avaliar até que ponto os membros da AIESEC perceberam que a execução da sua rotina de trabalho lhe trouxe benefícios profissionais – técnicos e comportamentais – que fossem determinantes na aquisição de comportamentos e atitudes favoráveis à maioria dos esforços de mudança propostos por seus líderes e Vice-Presidentes.

Outrossim, não foi possível avaliar quais foram os resultados destas mudanças, o que parece coerente à luz do trabalho de Isabella (1990), que defende a importância da apresentação dos ganhos e da mensuração das consequências dos esforços de mudanças empreendidos como fator importante para que haja estímulo a outras iniciativas, por meio da institucionalização de novos comportamentos e atitudes nos membros da organização. Não foi citado nenhuma iniciativa das lideranças da AIESEC que foi determinante no reforço de comportamentos adquiridos, o que poderia elevar o nível de concordância e aderência aos esforços de mudança empreendidos. Os resultados estão representados abaixo, na tabela 3:

Tabela 3: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília:

Escore Médio	Escore Médio de Estímulo à Participação	Escore Médio de Confiança nos líderes	Escore Médio de Desempenho Individual no trabalho	Escore Médio de Tempo de Serviço
Escore Médio de Estímulo à Participação	-	0,708**	-	0,442**
Escore Médio de Confiança nos líderes	-	-	-	0,427**
Escore Médio de Desempenho Individual no trabalho	-	-	-	-

Tabela 3: Percepção de fatores de resistência à mudança, segundo a opinião dos membros da AIESEC Brasília (continuação):

Escore Médio de Tempo de Serviço	-	-	-	-
---	---	---	---	---

** . Correlação significativa ao nível 0,01 de erro.

* . Correlação significativa ao nível 0,05 de erro.

Fonte: Dados do autor.

Para as outras áreas funcionais da AIESEC Brasília, que são: Gestão de Talentos (TM), Intercâmbios Profissionais para estudantes (OGX GIP e ICX GIP), Intercâmbios sociais para estudantes (ICX GCDP) e Presidência, os resultados não se mostraram suficientes para chegar a qualquer conclusão a respeito da percepção dos membros sobre a existência de fatores de resistência à mudança, na AIESEC Brasília. Contudo, de modo geral, a análise dos dados segundo as técnicas de pesquisa correlacional, citada por Cervo (1996) mostrou que apenas uma área funcional (OGX GCDP) observou comportamentos e atitudes de resistência à mudança em seus colegas. As áreas de Comunicação e Marketing (COMM) e Finanças (FIN), ao contrário, perceberam que seus colegas possuem comportamentos de aderência a mudanças, representados por meio do apoio a estes esforços de mudança propostos. Desse modo, a análise de conteúdo categorial, que foi o passo imediatamente posterior à análise dos escores fatoriais, possuiu o objetivo de delimitar melhor as causas e consequências de comportamentos de resistência à mudança que não foram diagnosticados na análise dos escores fatoriais, e seus resultados estão descritos a seguir.

4.2 Análise de Conteúdo:

Quanto à análise dos dados coletados, observa-se que os resultados dos escores fatoriais foram divergentes dos resultados obtidos pela análise de conteúdo categorial. Enquanto que a análise dos escores fatoriais, em cada

área funcional, demonstrou a existência de alguns fatores de aderência a mudanças, a análise de conteúdo categorial demonstrou a existência de uma série de fatores de resistência à mudança. Este fato pode ter sido causado pela própria estrutura do questionário, que previu que cada respondente analisasse qualquer mudança que havia presenciado, na AIESEC Brasília, nos últimos dois anos. Como cada respondente deveria analisar uma (1) mudança à sua escolha, provavelmente muitos indivíduos escolheram mudanças que obtiveram sucesso na AIESEC Brasília, em que os membros não demonstraram comportamentos de resistência.

Para fins de obtenção de maior quantidade de dados para o presente trabalho, cada categoria de análise remeteu a fatores de resistência à mudança encontrados na literatura. As categorias de análise de resistência à mudança foram:

- Má comunicação da mudança.
- Atitudes declaradas à mudança.
- Atitudes não declaradas à mudança.
- Baixo estímulo à participação.
- Baixo nível de motivação.
- Alto tempo de serviço.

A Figura 5 representa a frequência pela qual cada categoria foi citada pelos participantes da pesquisa, segundo os critérios utilizados pelo autor:

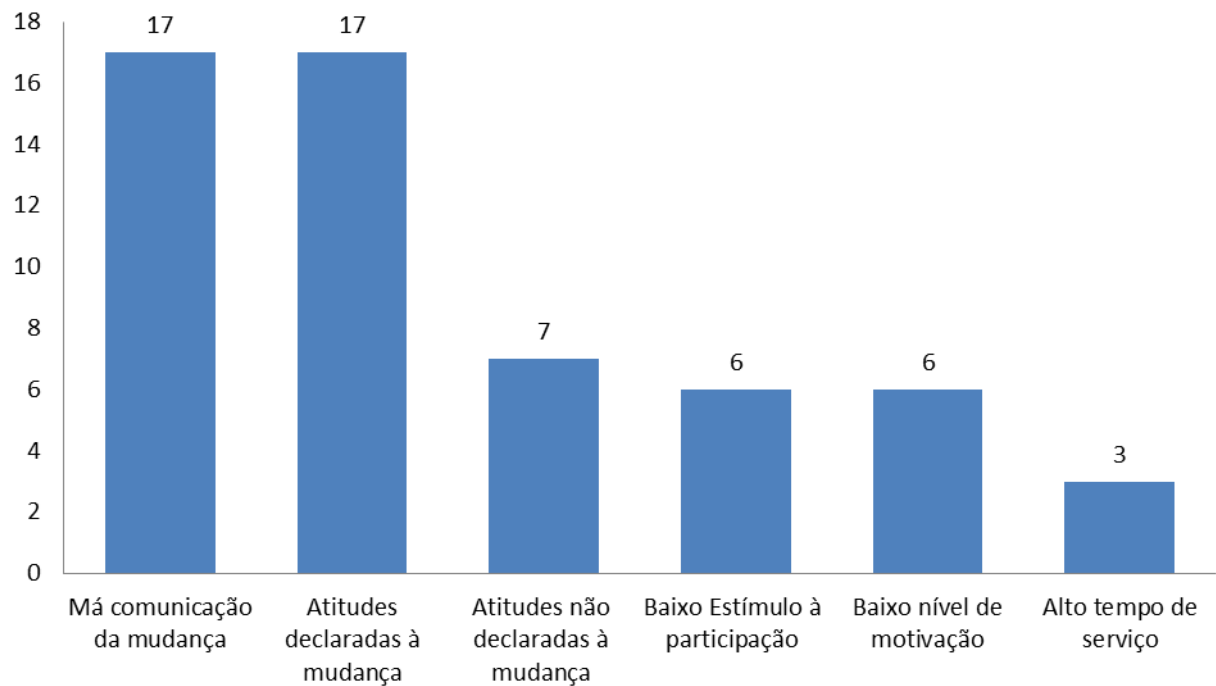


Figura 5: Frequência individual de respostas, para cada fator de resistência à mudança, na AIESEC Brasília.

Claramente, percebe-se que a comunicação da mudança e as atitudes declaradas à mudança foram os fatores que mais atrapalharam a efetividade dos esforços de mudança na AIESEC Brasília, segundo a percepção individual de 17 dos 43 participantes da pesquisa. Os comportamentos e atitudes, bem como suas possíveis causas, estão descritas nas subseções a seguir.

4.2.1. Má comunicação da mudança

Dezessete (17) membros relataram falhas na comunicação das mudanças na AIESEC Brasília. Os problemas mais comuns relatados foram falhas durante o estabelecimento de senso de urgência e a criação de objetivos e visão para a mudança, também citados por Kotter (1995) como erros cometidos pelos agentes de mudança. Na maioria dos casos, estes agentes, na AIESEC Brasília, apenas comunicaram o conteúdo da mudança, ocultando outros aspectos fundamentais para envolver os membros, como: benefícios, objetivos de longo e curto prazo, riscos e fatores de contexto que levaram à mudança, o que parece coerente à luz do trabalho de Armenakis e Bedeian (1999) que cita

quatro fatores importantes para atingir sucesso nos esforços de mudança: fatores de contexto, fatores de conteúdo, fatores de processo e fatores de critérios. Os respondentes afirmaram que, muitas vezes, estas mudanças foram bruscas e sem planejamento, ocorridas de modo muito rápido e que contribuíram para que os membros não compreendessem o processo e o conteúdo de mudança, conseqüentemente.

Os respondentes também citaram que a comunicação da mudança executada somente pelos próprios agentes de mudança se mostrou outra falha muito recorrente durante o processo. Nestes casos, não houve envolvimento e compreensão dos membros da AIESEC Brasília a respeito das mudanças empreendidas. Segundo Judge e Elenkov (2005), um dos fatores primordiais para o sucesso dos esforços de mudança nas organizações é a habilidade dos líderes em ganhar a confiança dos membros e convencê-los a trabalhar em prol dos objetivos, afirmação que corrobora o fato de que a má comunicação da mudança percebida pelos membros, na AIESEC Brasília, se mostrou um fator que não gerou confiabilidade nos líderes, além de gerar também certo descrédito e desconfiança acerca da mudança. Os respondentes afirmaram que a comunicação das dificuldades, resultados intermediários alcançados e do próprio processo dos esforços de mudança foi feita apenas por membros que possuem cargos de liderança, o que não estimulou outros membros a perceberem que a responsabilidade pela entrega dos resultados dos projetos de mudança é de toda a Organização, e não apenas dos agentes de mudança. Os meios de comunicação também foram citados como fatores relevantes para o surgimento de resistência à mudança. O e-mail, na AIESEC Brasília, é o meio de comunicação mais utilizado, porém não se mostrou muito adequado para que os membros compreendessem as propostas de mudança de modo completo, gerando dúvidas e incertezas.

Por fim, foi relatado também sobre a baixa frequência que a comunicação das mudanças foi executada, na AIESEC Brasília: geralmente ocorreu antes do início dos projetos de mudança, e muito pouco se comunicou durante o andamento dos projetos, em reuniões quinzenais e atividades rotineiras, afirmação corroborada por Schein (2004), que sugere aos líderes de uma organização que possam incentivar, de modo mais frequente, comportamentos

e atitudes coerentes com a mudança, bem como educar e corrigir comportamentos e atitudes incoerentes com as mudanças propostas.

É importante recordar que a má comunicação da mudança pode ser um gatilho para o surgimento de vários outros fatores de resistência. Como a comunicação precisa ser uma atividade contínua entre os membros de um projeto de mudança, as falhas observadas na AIESEC Brasília atrapalharam estes esforços, fazendo-os permanecer no nível de planejamento e impedindo-os evoluir ao nível operacional, o que é coerente à luz do trabalho de Mintzberg e Westley (1992), que afirmam ser muito difícil um esforço de mudança ser efetivo se permanecer apenas no nível de planejamento.

Outrossim, Zambelli (2011) discorre acerca da importância de estruturar e planejar o processo de mudança a fim de que haja sucesso e implementação da mesma. Desse modo, muitas falhas dos esforços de mudança na AIESEC Brasília também se deram por meio do baixo nível de operacionalização de suas etapas, que não foi capaz de envolver os membros a executar os referidos projetos, que muitas vezes acabaram sendo abandonados durante suas fases intermediárias. Na AIESEC Brasília, a má comunicação possuiu um relevante papel no baixo envolvimento dos membros. A seguir, são citados outros fatores que atrapalharam os esforços de mudança, na AIESEC Brasília.

4.2.2. Atitudes declaradas à mudança

Assim como o fator “má comunicação da mudança”, dezessete (17) membros perceberam a presença de “atitudes declaradas à mudança” em seus colegas.

Percebe-se que, na maioria das vezes, os membros da AIESEC demonstraram medo de empreender projetos novos, muitas vezes guiados pelo argumento da “tradição” e pela tendência em seguir padrões já estipulados no passado, afirmação corroborada por Neiva, Paz e Ros (2004), que, em seu trabalho de pesquisa, incluíram este item na validação de uma escala de atitudes frente à mudança organizacional. Percebe-se também que, de modo geral, os agentes de mudança, na AIESEC Brasília, não conseguiram convencer os membros a respeito dos motivos e da real necessidade de mudança, o que fez com que houvesse surgimento de desconfiança e descrédito, afirmação também

corroborada por Judge e Elenkov (2005) quanto aos erros das lideranças de uma organização quanto à gestão do processo de mudança. Segundo a percepção dos membros da AIESEC Brasília, a maioria de seus colegas não hesitou em demonstrar deliberadamente sua discordância quanto às proposições de mudança, e um dos fatores primordiais foi a de que estes membros não se sentiram convencidos pelos argumentos de seus líderes.

Por outro lado, os respondentes relataram que os membros da AIESEC Brasília, de modo geral, criticaram as iniciativas de mudança propostas. Algumas destas críticas possuíram o objetivo de apontar falhas no conteúdo ou no processo de mudança, afirmação que parece ser coerente à luz do trabalho de Waddell e Sohal (1998), que afirmam que a resistência à mudança é um fenômeno positivo se for bem gerido pelos agentes de mudança. Segundo os autores, a resistência oferece estabilidade ao contexto organizacional por meio de críticas construtivas que, na AIESEC Brasília, se mostraram úteis para aumentar a qualidade e apontar possíveis erros dos esforços de mudança propostos. Ashforth e Mael (1998) também corroboram esta afirmativa por meio de seu modelo tridimensional de dimensões de resistência à mudança, que posicionam as manifestações tácitas e escritas de desacordo elaboradas pelos membros de uma organização como resistência orientada (direcionada ao objeto da mudança) e facilitativa (elaborada segundo as normas vigentes da organização). Na AIESEC Brasília, as manifestações de desacordo observadas pelos respondentes podem ser classificadas como resistência orientada à mudança, e em sua maioria demonstraram utilidade técnica aos esforços de mudança propostos.

Apesar da existência de críticas construtivas e manifestações de desacordo, na maioria dos casos os questionamentos dos membros da AIESEC não foram dotados de argumentos coerentes. Estas críticas aos esforços de mudança continham muitos interesses pessoais, muitas vezes porque a mudança traria maior quantidade de trabalho e novas funções aos membros, o que levou muitos deles a relutarem imediatamente as mudanças sem observar criticamente os benefícios a curto, médio e longo prazo para a AIESEC Brasília e para seus colegas. Este tipo de comportamento é relatado por Kotter (1995) como um dos fatores de fracasso da mudança, pois os membros elencam desejos e interesses individuais como mais importantes do que os interesses

da organização. Os respondentes da pesquisa perceberam que este tipo de indagações atrapalhou o processo de mudança, e ainda se mostrou relevante para inspirar outros membros da AIESEC Brasília a também não apoiarem a referida mudança.

O tempo curto de execução e implementação da mudança também foi citado como um dos gatilhos para o surgimento de comportamentos de resistência. Os respondentes relataram que, em alguns eventos de mudança, na AIESEC Brasília, o tempo planejado para que a mudança começasse a gerar resultados não foi coerente com o completo entendimento e compreensão dos membros. Durante o desenho do processo de mudança, muitas etapas não foram cumpridas e isto contribuiu para que muitos projetos de mudança não alcançassem os resultados planejados, o que também foi relatado por Kotter (1995) como uma das falhas dos gestores durante a execução dos projetos de mudança. Além disso, muitos membros apresentaram comportamentos de resistência quando perceberam que a mudança traria maior burocratização à rotina de trabalho, que também foi observado por Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003), em sua pesquisa. Esta discordância dos membros da AIESEC Brasília emergiu no início e durante o processo de mudança, nas etapas posteriores em que os membros não se identificaram com os resultados, objetivos e proposições que o projeto de mudança visou empreender, o que é coerente à luz do trabalho de Kotter (1995), que discorre acerca das consequências da má gestão de um projeto de mudança e do surgimento de comportamentos de resistência.

É importante recordar que os comportamentos de resistência à mudança variam de acordo com o contexto organizacional e de acordo com as percepções dos indivíduos. Contudo, para o contexto da AIESEC Brasília, foi importante diferenciar comportamentos de resistência declarada e resistência não declarada à mudança, a fim de compreender melhor as causas de tais atitudes, segundo o contexto da Organização em questão. A seguir, são citados os fatores das atitudes não declaradas à mudança, observados na AIESEC Brasília.

4.2.3. Atitudes não declaradas à mudança

Sete (7) respondentes perceberam a existência de “atitudes não declaradas à mudança” em seus colegas.

Para a maioria dos respondentes, a falta de pró-atividade, o comodismo e a procrastinação das tarefas foram os comportamentos mais comuns que surgiram durante a execução das mudanças, o que é coerente à luz do trabalho de Ashforth e Mael (1998), que classificam estas atitudes como comportamentos difusos de resistência à mudança (aleatórios, sem relação direta com o objeto da resistência). Segundo estes autores, muitas vezes os membros que demonstram este tipo de comportamento possuem medo de expressar explicitamente seus pontos de discordância na frente dos colegas, fato também observado por Oreg (2003) como uma das causas primordiais no surgimento de comportamentos de resistência. Oreg (2003) ainda observa a existência de reações emocionais a mudanças impostas, de modo que os indivíduos possuem medo de perder o controle e poder sobre as situações de trabalho vigentes, o que parece ser coerente com a constatação de que os membros da AIESEC Brasília não expressaram explicitamente esse sentimento de medo junto aos colegas, bem como seus pontos de discordância.

Outro fato curioso é que estes comportamentos emergiram tanto de membros quanto de coordenadores, coerente com a afirmação de Caldas e Hernandez (2001) e Mair e Thurner (2008), que afirmam que comportamentos de resistência à mudança também podem ser exibidos por líderes e gerentes. Na AIESEC Brasília, esses comportamentos e atitudes não declaradas à mudança geraram atrasos aos projetos de mudança, devido ao não cumprimento dos prazos estabelecidos, tanto das obrigações dos líderes, quanto das obrigações dos membros. Segundo a percepção dos membros da AIESEC Brasília, uma das razões pelas quais houve resistência à mudança foi o fato de que os líderes de médio escalão (coordenadores e líderes de projeto), principalmente, demonstraram comportamentos de resistência, sejam eles orientados ou difusos, o que é coerente à luz dos trabalhos de Mair e Thurner (2008) e Ashforth e Mael, (1998), que elencam aspectos e comportamentos de

resistência em vários níveis hierárquicos, não apenas nos indivíduos dos níveis mais baixos.

Outrossim, outro fator citado foi a não realização de tarefas de rotina dentro dos prazos estabelecidos, na AIESEC Brasília, devido a diversas atividades simultâneas que os membros mantêm, já que quase todos são estudantes de graduação e conciliam o trabalho na AIESEC Brasília com estudos e atividades extracurriculares. Além disso, para estes respondentes, os membros da AIESEC Brasília demonstraram um pouco de desinteresse pelas opiniões e novas ideias que seus colegas geram. Este desinteresse não foi manifestado instantaneamente, mas se mostrou uma causa importante para que as novas ideias de mudança não se desenvolvessem ao longo do tempo, o que corrobora alguns comportamentos de resistência percebidos por Ashforth e Mael (1998): procrastinação, baixa pró-atividade e comodismo.

Percebe-se uma forte relação entre atitudes e comportamentos esperados de um líder e desempenho de sua equipe, em esforços de mudança. No caso do constructo “atitudes não declaradas à mudança”, depreende-se que os líderes da AIESEC Brasília deveriam evitar o surgimento de tais comportamentos, em seus subordinados. Para isto, é recomendável que haja um estímulo constante à participação dos membros nos projetos de mudança, variável a ser relatada a seguir.

4.2.4. Baixo estímulo à participação

Seis (6) respondentes perceberam comportamentos de “baixo estímulo à participação” em seus colegas, especialmente nas lideranças da AIESEC Brasília.

Para a grande maioria dos respondentes, a execução dos projetos de mudança realizados por poucas pessoas foi um fato que gerou baixo comprometimento e desinteresse nos outros membros que não participaram diretamente das iniciativas de mudança. Esta afirmativa é corroborada por Kotter (1995), que afirma que os membros que não participam diretamente da mudança são os mais propícios a apresentarem comportamentos de resistência. Percebe-se, na AIESEC Brasília, que não foram criados grupos de suporte à mudança, o que

não fez com que as iniciativas de mudança ganhassem apoio nos vários departamentos e áreas da Organização. Tal afirmativa também é coerente com o trabalho de Kotter (1995) que insere a criação de grupos de suporte à mudança na segunda etapa de gerenciamento.

Outro fator citado foi a concentração das decisões de mudança no corpo executivo (Executive Board) da AIESEC Brasília. Segundo os respondentes, há baixo estímulo para que os membros que não fazem parte do corpo executivo contribuam ativamente na criação de visão, objetivos e planejamento das mudanças, o que gerou dúvidas e incertezas sobre a efetividade das mesmas. A contribuição dos membros, portanto, foi restrita ao nível de execução das mudanças. Tal afirmação parece coerente à luz do trabalho de Kotter (1995), que defende o compartilhamento da visão e dos objetivos da mudança, fazendo com que a compreensão do processo e dos resultados pretendidos seja mais efetiva, por toda a Organização.

Segundo a percepção dos respondentes, os agentes de mudança da AIESEC Brasília não formularam e não aplicaram algumas ferramentas de estímulo à participação dos membros, fato este que poderia potencializar os resultados previstos pelos esforços de mudança. Tal afirmação parece coerente à luz do trabalho de Burke e Litwin (1992) que afirmam que o estímulo à participação pode ser um dos fatores transacionais de suporte às ações transformacionais empreendidas na organização, por meio da criação de um sistema de estímulo à participação dos membros, e por meio de delegação de funções gerenciais. Contudo, os membros da AIESEC Brasília perceberam que a participação dos membros durante a execução permaneceu restrita à sua rotina individual de trabalho, o que não os estimulou a buscar novos desafios dentro das mudanças.

Percebe-se que o baixo estímulo à participação é um fator que possui relação com outros fatores de resistência à mudança, como atitudes declaradas e não declaradas à mudança. Outrossim, o baixo estímulo à participação potencializou o baixo nível de motivação dos membros, como relatado na subseção a seguir.

4.2.5. Baixo nível de motivação

Seis (6) respondentes perceberam comportamentos de “baixo nível de motivação para executar mudanças”, em seus colegas.

Como dito na seção anterior, os membros da AIESEC Brasília perceberam que o baixo nível de motivação decorreu, principalmente, devido ao baixo estímulo à participação, que resultou em baixa aderência aos esforços de mudança. Além da baixa aderência aos esforços citados, o nível de motivação durante a execução dos esforços de mudança também foi afetado pelo incorreto suporte à mudança, demonstrado pelos Vice-Presidentes, Coordenadores e líderes de projeto da AIESEC Brasília. Percebe-se que houve uma relação diretamente proporcional, de modo que quanto mais baixo o nível de suporte à mudança percebido, mais baixo o nível de motivação apresentado pelos membros. Tal afirmação parece ser coerente ao trabalho de Gravenhorst, Werkmann e Boonstra (2003), que elencam o suporte à mudança como um dos fatores de avaliação da capacidade organizacional para mudança. Caso o suporte à mudança esteja posicionado em um nível baixo, baixo provavelmente será o nível de motivação dos membros, e conseqüentemente a organização em questão terá mais dificuldades para obter sucesso nos esforços de mudança pretendidos.

Percebe-se que os comportamentos de baixo nível de motivação demonstrados pelos membros da AIESEC Brasília foram: insatisfação com a mudança, tédio e alta rotatividade. Tal afirmação é coerente à luz do trabalho de Ashforth e Mael (1998), que citam estas atitudes como resistência não autorizada à mudança (resistência que não utiliza dos canais de comunicação e difusão previstos pela organização). Para estes autores, estas atitudes atrapalham diretamente a efetividade dos projetos de mudança.

Para a maioria dos respondentes, os comportamentos e atitudes de desmotivação demonstrados pelos membros da AIESEC foram advindos de atitudes das lideranças e dos agentes de mudança (vice-presidentes e coordenadores), que falharam durante a execução das mesmas. Dentre as falhas citadas, as principais foram: má comunicação da mudança, baixo estímulo à participação e demonstração de insegurança, o que parece se

coerente com as afirmações de Kotter (1995) e Zambelli (2011), que afirmam que os agentes de mudança possuem grande importância e influência nos seus membros, e precisam estruturar um processo de mudança abrangente e adequado ao contexto organizacional.

Percebe-se também, segundo a opinião dos respondentes, que houve relação direta entre o baixo nível de motivação e o baixo nível de confiança nos líderes e/ou na sua equipe de trabalho. Na AIESEC Brasília, os membros que não confiaram em seus líderes e/ou na sua equipe de trabalho tenderam a permanecer desmotivados a executar mudanças, o que se tornou uma importante barreira para a execução do processo de mudança. Tal afirmação é coerente com os achados de Ashforth e Mael (1998), que afirmam que pode haver resistência individual não somente às organizações, mas também aos grupos de trabalho em que os indivíduos fazem parte. Na AIESEC, apesar de pouco frequente, alguns indivíduos que resistiram às mudanças não possuíram identificação de valores com seus grupos de trabalho, o que gerou alto nível de absenteísmo decorrente dos esforços de mudança.

Percebe-se que o baixo nível de motivação, além de estar relacionado ao baixo estímulo à participação, também pode ser consequência da variável “alto tempo de serviço”, em que os membros caracterizados neste segmento podem apresentar alguns comportamentos de desmotivação ou de incoerência com a mudança, como relatado na subseção a seguir.

4.2.6. Alto Tempo de Serviço

Três (3) respondentes perceberam o fator “alto tempo de serviço” como relevante para o surgimento de comportamentos de resistência à mudança.

O alto tempo de serviço, segundo os objetivos do presente trabalho, é uma variável que engloba membros que fazem parte da AIESEC há pelo menos um ano e engloba também ex-membros, chamados de *alumni*, que contribuem com a AIESEC de forma consultiva, através de sugestões e conselhos. Segundo a percepção dos respondentes, tanto os *alumni* quanto os membros com alto tempo de serviço apresentaram comportamentos de resistência à mudança mais frequentemente, se comparados com os outros membros.

Dentre estes comportamentos, destacam-se comportamentos e atitudes declarados à mudança, principalmente pelas manifestações explícitas de desacordo com as proposições. Tal afirmação é coerente à luz do trabalho de Ashforth e Mael (1998), que citam que as manifestações de desacordo são um dos instrumentos mais comuns para a demonstração de insatisfação de interesses com as mudanças propostas.

Além disto, percebeu-se que os *alumni* possuem medo de empreender projetos novos porque não confiaram e não acreditaram na efetividade destes projetos. Por estarem presos ao período em que a rotina de trabalho era diferente da nova rotina de trabalho proposta pelas mudanças, estes *alumni* demonstraram reações emocionais negativas à mudança, coerente à luz do trabalho de Neiva, Ros e Paz (2004), que elencam a reação emocional à mudança como uma das causas pelas quais os indivíduos resistem às mudanças. No caso dos membros com alto tempo de serviço e *alumni*, muitas vezes a resistência surgiu porque estes membros não demonstraram apreço e identificação emocional com as mudanças propostas.

Outra percepção importante foi constatação da influência que a opinião dos *alumni* e dos membros antigos possuem, para os membros mais novos. Estes membros, devido ao relativo baixo conhecimento sobre a AIESEC, tendem a acompanhar as sugestões e críticas feitas pelos *alumni* e pelos membros com alto tempo de serviço. No caso da AIESEC, percebe-se que os comportamentos e atitudes declaradas à mudança, apresentados por estes membros, também são apresentados pelos membros mais novos. Tal afirmação é corroborada por Coghlan (1994), que afirma que a emergência de comportamentos de resistência à mudança é um fenômeno natural, tanto em indivíduos quanto em grupos de trabalho. Contudo, Kotter (1995) discorre sobre a importância de identificar comportamentos de resistência e eliminá-los rapidamente, caso sejam identificados como prejudiciais à organização. No caso da AIESEC Brasília, muitas críticas feitas pelos membros com alto tempo de serviço e *alumni* não foram acompanhadas por diálogo e discussões para que estes membros compreendessem os motivos pelos quais houve emergência de esforços de mudança, o que foi um fator fundamental para o surgimento de comportamentos de resistência.

Por meio dos resultados apresentados, procurou-se exaustivamente identificar os fatores individuais e de contexto que atrapalham a efetividade dos esforços de mudança, na AIESEC Brasília. Para isto, a análise dos dados segmentada a membros pertencentes a diferentes áreas funcionais possibilitou um maior número de percepções divergentes a respeito de comportamentos de resistência à mudança, fato determinante para uma maior quantidade de dados coletados e, por consequência, analisados. Desse modo, foi possível a constatação de que os fatores “comunicação da mudança” e “baixo estímulo à participação”, bem como os fatores “atitudes declaradas à mudança” e “atitudes não declaradas à mudança” foram os fatores de resistência mais observados, na AIESEC Brasília. Os outros fatores estudados, como: “Baixo nível de motivação”, “Alto tempo de serviço” e “baixo estímulo à participação” também se mostraram relevantes para atrapalhar os esforços de mudança na AIESEC Brasília, porém em menor grau que os demais fatores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral do presente trabalho foi de identificar, empiricamente, quais são os fatores individuais que dificultam a implementação de projetos de mudança no âmbito da AIESEC Brasília, sob a percepção de seus membros. Acredita-se que este objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre os fatores de resistência à mudança estudados e seus impactos negativos nos esforços de mudança propostos, na AIESEC Brasília.

Com relação às limitações do presente trabalho, o baixo número de participantes (43 participantes) impossibilitou a execução de análises estatísticas mais sofisticadas. Além do número de participantes da pesquisa, os resultados foram muito divergentes para cada área funcional. Acredita-se que uma das causas desta divergência teve origem na formulação do questionário de coleta de dados, que não foi validado empiricamente e pode ter gerado algumas dúvidas nos respondentes. A divergência de resultados pôde ser percebida pelo fato da impossibilidade de se chegar a qualquer resultado conclusivo para cinco áreas funcionais da AIESEC, a saber: Gestão de Talentos (TM), Intercâmbios Profissionais para estudantes (OGX GIP e ICX GIP), Intercâmbios sociais para estudantes (ICX GCDP) e Presidência. Sugere-se para estudos futuros que o questionário de resistência à mudança usado neste trabalho possa ser validado empiricamente, a fim de apresentar maior congruência entre questões discursivas e questões objetivas.

Os objetivos específicos, a saber: Caracterizar os comportamentos e atitudes demonstrados pelos membros da AIESEC Brasília, sob a ótica de fatores de resistência à mudança e Identificar a influência de variáveis individuais e de contexto que geram comportamentos de resistência à mudança, nos membros da AIESEC Brasília, foram plenamente atingidos, uma vez que foi construído um questionário de resistência à mudança, aplicável à Organização em estudo; foram caracterizados os comportamentos de resistência à mudança, apresentados pelos membros da AIESEC Brasília, segundo a literatura e foram feitas análises que permitiram tirar conclusões sobre os fatores mais percebidos, pelos respondentes da pesquisa.

Percebe-se que a má comunicação das mudanças e o baixo estímulo à participação foram os fatores relativos a falhas gerenciais mais observados, na AIESEC Brasília, que contribuíram para o surgimento de comportamentos de resistência à mudança, nos membros. Igualmente, a resistência declarada à mudança e a resistência não declarada à mudança foram os fatores individuais de resistência mais demonstrados pelos membros da AIESEC Brasília. Tais fatores são caracterizados principalmente por meio de aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.

Com relação ao fator “má comunicação das mudanças”, percebe-se que os agentes de mudança da AIESEC Brasília falharam especialmente no início dos projetos de mudança, porque não conseguiram convencer a maioria dos membros de que as mudanças eram necessárias. Outra falha fundamental dos agentes de mudança na AIESEC Brasília foi a comunicação da mudança e do processo apenas em eventos pontuais, não reforçando comportamentos e atitudes favoráveis à mudança durante reuniões semanais e encontros formais. Com relação ao “baixo estímulo à participação”, percebe-se que as mudanças foram geralmente executadas por um baixo número de pessoas, o que gerou um descrédito nos membros que não participam diretamente da mudança. Sugere-se que os líderes e gestores da AIESEC Brasília, ao empreender novos projetos, concentrem seus esforços nestes dois fatores de contexto para alavancar os resultados atingidos pelas iniciativas de mudança, na AIESEC Brasília.

Com relação ao fator “resistência declarada à mudança”, percebe-se que os membros da AIESEC são questionadores e que esses questionamentos algumas vezes se mostraram saudáveis e propuseram melhorias nas mudanças, mas na maioria dos casos as críticas explícitas dadas pelos membros não auxiliaram na melhoria dos esforços de mudança porque contiveram muito mais interesses pessoais do que benefícios para a AIESEC Brasília. Com relação ao fator “resistência não declarada à mudança”, percebe-se majoritariamente que foram comportamentos individuais consequentes de falhas organizacionais ocorridas durante o processo de gestão da mudança, em que as atitudes mais demonstradas pelos membros foram: baixa proatividade, comodismo e procrastinação das tarefas.

Sugere-se que os líderes da AIESEC, ao empreender mudanças, consigam identificar a ocorrência destes fatores e propor planos de ação adequados a cada situação apresentada. No caso da identificação de fatores de resistência declarada à mudança, é recomendável que os agentes de mudança possam entender melhor os questionamentos levantados e, caso necessário, modificar e melhorar os projetos de mudança impostos. Para os fatores de resistência não declarada à mudança, é recomendável que os agentes de mudança rapidamente eliminem estes comportamentos, aplicando métodos para que os membros não os apresentem, porque se mostraram altamente prejudiciais para a efetividade dos projetos de mudança, na AIESEC Brasília.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se que sejam investigados mais a fundo os fatores de resistência à mudança em organizações públicas e privadas, a fim de verificar a relação entre comportamentos de baixo comprometimento dos membros e desempenho individual durante a execução dos esforços de mudança. Por fim, espera-se, futuramente, que este trabalho seja fonte de inspiração para identificação de fatores de resistência à mudança nas empresas, o que resultará em uma série de ferramentas gerenciais úteis para melhorar o desempenho das organizações em projetos de mudança.

REFERÊNCIAS

ARMENAKIS, A.A; BEDEIAN, A.G. **Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s.** Journal of Management, v.25, n.3, p. 293-315, 1999.

ASHFORTH, B.E. MAEL, A.F. The power of Resistance. In: **Power and Influence in organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications, p. 89-119, 1998.

BARDIN, L. **Analisis de Contenido.** Ediciones Akal, Madrid, n.3, 2002.

BONE, R.B. RIBEIRO, E.P. **Eficiência Fraca, Efeito Dia-da-Semana e Efeito Feriado no Mercado Acionário Brasileiro: Uma Análise Empírica Sistemática e Robusta.** Revista de Administração Contemporânea, v.6, n.1, p. 19-37, Jan/Abr 2001.

GRAVENHORST, K.M.B; WERKMAN R.A; BOONSTRA, J.J; **The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations.** Applied Psychology: An international Review, v.52, n. 1, p. 83-105, 2003.

BURKE, W.W; LITWIN, G.H. **A Causal Model of Organizational Performance.** Journal of Management, v. 18, n. 3, p. 523 - 545, 1992.

CARVALHO, S. SALMITO, W. **Estatística básica simplificada.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2008.

CERVO, A. L. **Metodologia científica.** Makron Books, n. 3, São Paulo 1996.

COELHO Jr., F.A; BORGES-ANDRADE, J.E. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** Estudos de Psicologia, v.16, n. 2, p. 111-120, maio-agosto/2011.

COGHLAN, D. **Managing Organizational Change through Teams and Groups**. Leadership & Organization Development Journal, v.15, n. 2, p. 18 – 23, 1994.

COOPER, R.D. SCHINDLER, P.S. **Business Research Methods**. Bookman, 7.ed., 2001.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, p. 21, 2000.

DENT, E. B., GOLDBERG, S. G. **Challenging resistance to change**. The Journal of Applied Behavioral Science, Thousand Oaks, v. 35, n.1, p. 25-41, 1999.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A.Z, MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000.

GARCIA, C. H. **Tabelas para classificação do coeficiente de variação**. Piracicaba: Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais, p. 12, 1989, (Circular Técnica, 171).

GREENWOOD, R. HINNINGS, C.R. **Understanding strategic change: The contribution of archetypes**. Academy of Management Journal, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.

ISABELLA, L.A. **Evolving Interpretations as a change unfolds: How Managers construe key organizational events**. Academy of Management Journal, Southern Methodist University, v.33, n. 1, 7-41, p.7, 1990.

JUDGE, W.Q. ELENKOV, D. **Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms**. Journal of Business Research, v. 58, n. 7, p. 893-901, 2005.

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

LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics.** Human Relations, New York, v.1, n.1, 1947.

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

MAIR, J. THURNER, C. **Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms.** Strategic Change, v. 17, n. 3-4, p. 83-99, 2008.

MINTZBERG, H., WESTLEY, F. **Cycles of Organizational Change.** Strategic Management Journal; v. 13, ABI/INFORM Global p. 39 - 59, 1992.

MAURO, T. G. S. **Mudança Organizacional Radical e Instrumentalismo: Teste Empírico de Modelo para Transformação Organizacional.** Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2008.

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.

OREG, S. **Resistance to change: Developing an individual differences measure.** Journal of Applied Psychology, v.88, n. 4, p. 680-693, 2003.

PORRAS, J., ROBERTSON, I. **Organizational development: theory, practice, and research.** In M. D. Dunnette, L. & M. Hough (Orgs.). Handbook of industrial and organizational psychology, p.719-822. 1992.

RODRIGUES, M. C. P. **Potencial de desenvolvimento dos municípios fluminenses: Uma metodologia alternativa ao IQM, com base da Análise**

Fatorial Exploratória e na Análise de Clusters. Caderno de Pesquisas em Administração, v.09, n.1, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SCHEIN, Edgar. H. **Organizational Culture and leadership.** 3.ed. San Francisco, Jossey Bass, 2004.

STAW, B.M. **Organizational Behavior: A review and reformulation of the Field's outcome variables.** Annual Review of Psychology, 35, 627-66, 1984.

STANLEY, D.J. MEYER, J.P. TOPOLNYTSKY, L. **Employee cynicism and resistance to organizational change.** Journal of Business and Psychology, v. 19, n. 4, 2005.

WADDELL, D. SOHAL, S.A. **Resistance: a constructive tool for change management.** Management Decision, v. 36, n. 8 p. 543 – 548, 1998.

WEICK, K.E. QUINN, R.E. **Organizational change and development.** Annu. Rev. Psychol, n.50, p. 361-386, 1999.

WOOD Jr. T. CURADO, I.B. CAMPOS, H.M. **Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n.5, p. 62-79, 1994.

ZAMBELLI, T.K. **O Processo de Implementação da Mudança: uma análise a luz da Teoria.** Monografia (Bacharelado), Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, 2011.

ZAWISLAK. P.A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento: Essência do progresso técnico.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Economia, Porto Alegre, p.6-7, 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Avaliação de resistência à mudança, na AIESEC Brasília

Prezados Presidente, Vice-Presidentes, Coordenadores e Membros,
Esta pesquisa possui o objetivo de identificar os fatores de resistência à mudança observados na AIESEC Brasília, durante a introdução ou execução de uma nova proposta de mudança. A pesquisa possui dois objetivos:

- 1) Identificar o comportamento dos membros da AIESEC frente à uma(1) situação de mudança, ocorrida no ambiente de trabalho.
- 2) Identificar relações entre as características estruturais da AIESEC Brasília e o ambiente de trabalho dos membros.

Marque as alternativas correspondentes. Cada item possui uma escala que varia de 0 (Discordo Totalmente) até 10 (Concordo Totalmente). Quanto mais próximo de 0 for sua resposta, significa que você DISCORDA da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10, significa que você CONCORDA

Esta pesquisa possui caráter totalmente sigiloso, e os resultados servirão apenas como base para um trabalho de conclusão de curso, do curso de Administração de Empresas, da UnB. Em hipótese alguma haverá divulgação do nome dos respondentes. Caso você queira saber mais sobre esta pesquisa, estou aberto a dúvidas e questionamentos, contate-me pelo e-mail marcusvppereira@gmail.com

Descreva apenas uma(1) mudança, executada pela AIESEC Brasília (ou pela sua área, ou por sua coordenadoria) nos últimos dois anos:										
Os membros envolvidos foram convidados a participar do planejamento e da execução da referida iniciativa de mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Logo após o planejamento desta iniciativa de mudança, os membros que executaram este projeto foram devidamente instruídos e treinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os membros envolvidos neste projeto de mudança concordaram, sem resistência, à esta mudança proposta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caso a resposta para a última questão tenha sido um número menor ou igual a 5, relate a sua opinião sobre os motivos da baixa concordância dos membros com as mudanças propostas										
Em face da mudança que você está analisando, os membros foram devidamente comunicados sobre os ganhos e resultados esperados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caso a resposta para a última questão tenha sido um número menor ou igual à 5, discorra melhor sobre os erros do processo de formulação e comunicação dos ganhos e resultados esperados desta mudança, na AIESEC Brasília										
Houve consenso sobre os ganhos e resultados esperados desta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A Estrutura de tomada de decisões da AIESEC Brasília, quanto à execução desta referida mudança, possibilitou que houvesse agilidade na implementação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os membros que participaram da execução deste referido projeto de mudança se mostraram motivados, sem resistência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Caso a resposta para a última questão tenha sido um número menor ou igual a 5, discorra sobre as atitudes e práticas de resistência à mudança que você observou, durante a execução desta referida mudança										
Os membros efetivamente criaram e implementaram ideias novas para este referido projeto de mudança, na AIESEC Brasília	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os VP's e Coordenadores, de modo geral, se mostraram pró-ativos para oferecer suporte aos membros durante o processo de mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os membros, de modo geral, acreditaram e confiaram nos líderes (Vice-Presidentes, Coordenadores ou Membros Plenos) responsáveis por esta iniciativa de mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto maior o tempo de serviço prestado pelo membro, na AIESEC Brasília, mais flexível e aderente à esta mudança ele se tornou	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pense agora em um agente de mudança, ou seja, alguém cuja presença facilita a implementação de um projeto de mudança, na AIESEC Brasília. Que características este agente possui?										
Você já observou, nesta iniciativa ou em outras, outro(s) comportamento(s) de resistência à mudanças, por parte de qualquer membro da AIESEC?										

Na AIESEC Brasília há abertura para comunicação e discussão de problemas cotidianos, entre os membros e entre as áreas funcionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minha rotina de trabalho e minhas "jobs" favorecem o desenvolvimento das minhas habilidades e competências	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso profissional com a AIESEC Brasília	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contribuo com alternativas e planos de ação para solução de problemas e melhoria dos processos da AIESEC Brasília	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recebo feedbacks com relação ao meu desempenho no trabalho, de maneira constante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que nota você daria, considerando seu desempenho em seu local de trabalho, nos últimos 3 meses?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Há quanto tempo você trabalha na AIESEC?										
Qual seu gênero?										
Qual seu grau de instrução?										
Qual a sua idade?										
Qual sua área?										