

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**ELISÂNGELA ELISABETE TELES**

**A RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E**  
**RESISTÊNCIA À MUDANÇA: ESTUDO DE CASO EM**  
**ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES PORTES**

**CAXIAS DO SUL**

**2010**

**ELISÂNGELA ELISABETE TELES**

**A RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
RESISTÊNCIA À MUDANÇA: ESTUDO DE CASO EM  
ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES PORTES**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade de Caxias do Sul, como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre  
em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli**

**CAXIAS DO SUL**

**2010**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

T269r Teles, Elisângela Elisabete  
A relação entre comprometimento organizacional e  
resistência à mudança : estudo de caso em organizações de  
diferentes portes / Elisângela Elisabete Teles. 2010.  
117 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.  
“Orientação: Prof. Dr. Ademar Galelli”

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Comportamento  
organizacional. 3. Resistência à mudanças. 4. Globalização. I.  
Título

CDU : 005.332.3

Índice para catálogo sistemático:

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 1. Desenvolvimento organizacional | 005.332.3 |
| 2. Comportamento organizacional   | 005.32    |
| 3. Resistência à mudanças         | 005.334   |
| 4. Globalização                   | 005.44    |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Kátia Stefani – CRB 10/1683

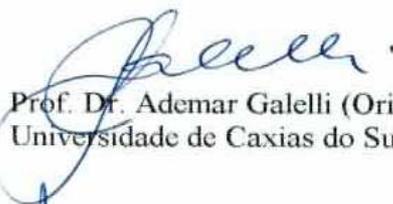
**“A relação entre o comprometimento organizacional  
e a resistência à mudança:  
Um estudo de caso em organizações de diferentes portes”**

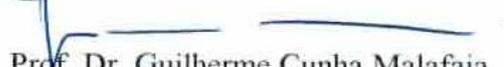
Elisângela Elisabete Teles

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 25 de setembro de 2010.

Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Ademar Galelli (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia  
Universidade de Caxias do Sul

  
Profa. Dra. Maria Emília Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

  
Profa. Dra. Suzana Leitão Russo  
Universidade Federal de Sergipe

Dedico esta dissertação aos meus pais, Erci Teles e Leonice Spanholi Teles, pelo amor com que fui suprida nos momentos mais difíceis, pelo incentivo e exemplo de vida. Aos meus irmãos Fernando e Paulo César pelas contribuições, pelo apoio nesta trajetória e torcida pelo meu sucesso. Ao Jan Frederik Stösser pela cumplicidade, pelo incentivo e carinho em todas as horas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me fez acreditar e seguir adiante em mais uma etapa importante da minha vida, pois, com a concretização deste trabalho de mestrado, acrescentou-me não somente conhecimento científico, como também um grande aprendizado pessoal.

Ao Prof. Dr. Ademar Galelli a orientação, dedicação; o carinho e apoio em todas as etapas deste trabalho, mostrando-me os caminhos nos momentos de dúvida e dificuldades e, sobretudo, por acreditar no meu potencial desde a primeira conversa até a finalização.

Aos professores do mestrado da UCS meu reconhecimento e minha gratidão.

Aos colegas Lasier Gorziza de Souza, Marta Elisete Ventura da Motta, Elisangela Ferrazza, Francisco Honório Araújo Batista, Mateus Panizzon, meu obrigada pela convivência e amizade.

Aos Profs. Drs. Guilherme Cunha Malafaia e Paulo Fernando Pinto Barcellos pelas contribuições e à Profa. Dra. Maria Emilia Camargo o apoio, carinho e aprendizado ao longo deste trabalho.

À Profa. Dra. Daysi Lange Albeche a acolhida, disponibilidade de tempo e as valiosas informações transmitidas.

À Profa. Ms. Adriana Verza a orientação, dedicação e o apoio nas pesquisas, por meio do Nepae – UCS.

De forma muito carinhosa à Profa. Dra. Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti a amizade, o apoio e as importantes contribuições.

Ao amigo Alex Mello da Luz as informações e contribuições.

À Patricia Rech, Aline Gabriela Scudiero, ao Sr. Anísio Ignácio Sott a receptividade e oportunidade de realização da pesquisa nas organizações, bem como o apoio profissionalismo dos demais colaboradores na coleta dos dados.

A todos os familiares e amigos, sempre presentes nas horas divertidas e árduas desta caminhada.

Aos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, meu muito obrigada.

*O que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo.*

*O que for o teu desejo, assim será tua vontade.*

*O que for a tua vontade, assim serão teus atos.*

*O que forem teus atos, assim será teu destino.*

(Brihadaranyaka Upanishad)

## RESUMO

No contexto da globalização, observa-se que as organizações procuram acompanhar a velocidade das mudanças propostas no plano político, tecnológico, econômico e sociocultural; porém, para seguir esse movimento, as organizações devem dar atenção aos fatores relevantes envolvidos, para que atinjam o diferencial competitivo como, por exemplo, o comprometimento organizacional e a minimização da resistência às mudanças propostas. Nesse ambiente de mudança, observa-se que as organizações dependem dos seus recursos humanos para a implementação das mudanças que são necessárias. Desse modo, o presente estudo teve como objetivo principal investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança em três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes, localizadas no Município de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul (RS). Foi aplicado um questionário em três indústrias, uma de pequeno, outra de médio e outra de grande porte, para avaliar o grau de comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa e o grau de resistência à mudança nas dimensões da atitude afetiva, comportamental e cognitiva nas organizações, bem como comparar os resultados dos constructos com o perfil dos respondentes nos diferentes portes. Assim, utilizou-se pesquisa quantitativa, com a análise dos dados, por meio da estatística uni e multivariada, para identificar os fatores para os objetivos específicos. A coleta de dados resultou em uma amostra de 498 respondentes. Procedeu-se à análise dos dados, sendo que os principais resultados indicam que o maior grau de comprometimento organizacional dos recursos humanos foi apresentado na organização de pequeno porte e o menor na organização de grande porte. O maior grau de resistência à mudança foi demonstrado pelos recursos humanos da organização de grande porte e o menor nos de pequeno porte. A correlação linear entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança não é significativa. Tanto o comprometimento organizacional quanto a resistência à mudança não apresentam diferença significativa entre homens e mulheres.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Comprometimento organizacional. Resistência à mudança.

## ABSTRACT

In times of globalization, it is observed that organizations are seeking to follow the changes operated in the politic, the technological, the economic and the sociocultural spheres. However, to accompany this movement, these organizations should pay attention to some relevant factors which will help them to reach the competitiveness differential like, for instance, the organizational commitment and the resistance to the proposed changes. Within this changing environment, we can observe that the organizations depend on their human resources if they want to implement the necessary changes. Therefore, the present study aims at investigating the relation between organization commitment and the resistance to changes in three different metal-mechanical industries, situated in Caxias do Sul (RS). A questionnaire was applied in the three organizations which were consisted by a large, a mid-size and a small industry. It functions to evaluate the organizational commitment degree in the affective, instrumental and normative dimensions and the resistance to changes degree in the affective, behavioral and cognitive dimensions inside the organizations, as well as to compare the results of the constructs with the respondent profiles from the industries of different sizes. Thus, the quantitative research was applied and the data analysis was made using unimultivariate statistics in order to identify the factors to the specific objectives. The data collect resulted in a sample constituted of 498 respondents. The main data analysis results show that the higher level of human resources' organizational commitment was presented in the small organization and that the lowest degree was present in the large organization. Also, the analysis show that the higher degree of resistance to change was evident by the human resources from the large organization and that the lowest degree by the human resources from the small organization. However, the organizational commitment and the resistance significance level it is not relevant to the organization growth and its competitiveness quality in the globalized market. Neither the organizational commitment nor the resistance in changing present any significant change between men and women.

**Keywords:** Organizational change. Organizational commitment. Resistance to changes.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Anova</b>         | Análise de variância   |
| <b>COMP_AFET</b>     | Comprometimento Afetivo  |
| <b>COMP_INST</b>     | Comprometimento Instrumental   |
| <b>COMP_NORM</b>     | Comprometimento Normativo  |
| <b>FEE</b>           | Fundação de Economia e Estatística   |
| <b>FOB</b>           | <i>Free on Board</i>   |
| <b>IBGE</b>          | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  |
| <b>KMO</b>           | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>  |
| <b>Nepae</b>         | Núcleo de Estudo, Pesquisa e Assessoria Estatística                                      |
| <b>PIB</b>           | Produto Interno Bruto  |
| <b>PIBpm</b>         | Produto Interno Bruto a Preços de Mercado  |
| <b>PPGA</b>          | Programa de Pós-graduação em Administração   |
| <b>RES_ATIT_AFET</b> | Resistência à Mudança na Atitude Afetiva   |
| <b>RES_ATIT_COGN</b> | Resistência à Mudança na Atitude Cognitiva   |
| <b>RES_ATIT_COMP</b> | Resistência à Mudança na Atitude Comportamental  |
| <b>RS</b>            | Rio Grande do Sul  |
| <b>Sebrae</b>        | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                                 |
| <b>Simecs</b>        | Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul |
| <b>SPSS</b>          | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>                                       |
| <b>UCS</b>           | Universidade de Caxias do Sul  |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Número de recursos humanos X número de organizações..... | 20 |
| Quadro 2: Métodos para lidar com a resistência à mudança .....     | 44 |
| Quadro 3: População e amostragem mínima.....                       | 64 |
| Quadro 4: População e amostra respondente.....                     | 69 |
| Quadro 5: Classificação do KMO .....                               | 70 |

### FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: A roda do comprometimento .....                     | 34 |
| Figura 2: Modelo de resistência individual à mudança .....    | 39 |
| Figura 3: Fontes de resistência individual à mudança.....     | 40 |
| Figura 4: Fontes de resistência organizacional à mudança..... | 42 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1 – RESPONDENTES POR PORTE NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....                             | 71 |
| TABELA 2 – RETORNO DAS RESPOSTAS PELO PORTE DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....                  | 72 |
| TABELA 3 – CARGO DOS RESPONDENTES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....                            | 72 |
| TABELA 4 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES NAS ORGANIZAÇÕES<br>PESQUISADAS.....           | 73 |
| TABELA 5 – IDADE DOS RESPONDENTES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....                             | 74 |
| TABELA 6 – SEXO DOS RESPONDENTES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....                             | 74 |
| TABELA 7 – TEMPO DE EMPRESA DOS RESPONDENTES NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....                 | 75 |
| TABELA 8 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO AFETIVO .....                         | 76 |
| TABELA 9 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL .....                    | 77 |
| TABELA 10 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO COMPROMETIMENTO NORMATIVO.....                       | 78 |
| TABELA 11 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO RESISTÊNCIA À MUDANÇA-ATITUDE<br>AFETIVA.....        | 78 |
| TABELA12 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO RESISTÊNCIA À MUDANÇA-ATITUDE<br>COMPORTAMENTAL ..... | 79 |
| TABELA 13 – ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUCTO RESISTÊNCIA À MUDANÇA-ATITUDE<br>COGNITIVA.....      | 79 |
| TABELA 14 – ESTIMATIVA DO COEFICIENTE <i>ALPHA DE CRONBACH</i> .....                            | 80 |
| TABELA 15 – TESTE DE NORMALIDADE DE JARQUE-BERA.....  | 81 |
| TABELA 16 – MÉDIA DOS CONSTRUCTOS NOS TRÊS PORTES.....  | 82 |
| TABELA 17 – MÉDIA DOS CONSTRUCTOS NO PORTE PEQUENO .....  | 82 |
| TABELA 18 – MÉDIA DOS CONSTRUCTOS NO PORTE MÉDIO.....   | 83 |
| TABELA 19 – MÉDIA DOS CONSTRUCTOS NO PORTE GRANDE.....  | 84 |
| TABELA 20 – SÍNTESE DAS MÉDIAS DOS CONSTRUCTOS NOS TRÊS PORTES.....                             | 85 |
| TABELA 21 - CORRELAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO E A RESISTÊNCIA NO PORTE<br>PEQUENO .....       | 86 |
| TABELA 22 – CORRELAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO E A RESISTÊNCIA NO PORTE<br>MÉDIO.....          | 86 |
| TABELA 23 – CORRELAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO E A RESISTÊNCIA NO GRANDE<br>PORTE .....        | 87 |

|   |    |
|---|----|
| TABELA 24 – CORRELAÇÕES ENTRE O COMPROMETIMENTO E A RESISTÊNCIA NOS TRÊS PORTES ..... | 88 |
| TABELA 25 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR PORTE.....                       | 89 |
| TABELA 26 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR CARGO .....                      | 90 |
| TABELA 27 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR SEXO .....                       | 91 |
| TABELA 28 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR IDADE.....                       | 92 |
| TABELA 29 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR TEMPO DE EMPRESA .....           | 93 |
| TABELA 30 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS POR GRAU DE ESCOLARIDADE .....       | 94 |

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 15  |
| 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....   | 17  |
| <b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....  | 18  |
| <b>3 OBJETIVOS</b> .....  | 21  |
| 3.1 OBJETIVO GERAL .....  | 21  |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 21  |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES</b> .....                                 | 22  |
| <b>5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS</b> .....                                      | 23  |
| 5.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....  | 23  |
| 5.2 GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE MUDANÇA .....                            | 26  |
| 5.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....                                  | 29  |
| <b>5.3.1 Comprometimento afetivo</b> .....                                | 30  |
| <b>5.3.2 Comprometimento instrumental</b> .....                           | 30  |
| <b>5.3.3 Comprometimento normativo</b> .....                              | 32  |
| 5.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA .....   | 35  |
| <b>5.4.1 Fatores de resistência à mudança</b> .....                       | 38  |
| 5.4.1.1 Relacionadas com o indivíduo .....                                | 38  |
| 5.4.1.2 Relacionadas com a organização .....                              | 41  |
| <b>5.4.2 Métodos para reduzir a resistência à mudança</b> .....           | 44  |
| <b>5.4.3 Atitude de resistência à mudança</b> .....                       | 46  |
| 5.4.3.1 Atitude de resistência à mudança na dimensão afetiva .....        | 53  |
| 5.4.3.2 Atitude de resistência à mudança na dimensão comportamental ..... | 55  |
| 5.4.3.3 Atitude de resistência à mudança na dimensão cognitiva .....      | 55  |
| <b>6 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....                                    | 58  |
| 6.1 ETAPAS DA PESQUISA .....  | 60  |
| 6.2 PESQUISA QUANTITATIVA .....   | 61  |
| 6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....   | 62  |
| 6.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....                                  | 64  |
| 6.5 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE .....   | 66  |
| 6.6 COLETA DE DADOS .....   | 67  |
| 6.7 MÉTODO DE ANÁLISE .....   | 69  |
| <b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....                           | 71  |
| 7.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E SEUS RESPONDENTES .....                       | 71  |
| 7.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL .....                                  | 75  |
| 7.3 ANÁLISE DO TESTE DE NORMALIDADE .....                                 | 81  |
| 7.4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE ASSOCIAÇÃO .....                              | 86  |
| 7.5 ANOVA .....   | 89  |
| <b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                       | 96  |
| 8.1 CONCLUSÕES .....  | 96  |
| 8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....  | 102 |
| 8.3 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS .....                            | 103 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 104 |
| <b>APÊNDICES</b> .....  | 113 |
| <b>A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO</b> .....                      | 114 |
| <b>B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS</b> .....                        | 115 |

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto do mundo globalizado tem gerado intensas transformações no plano econômico, político, tecnológico e sociocultural. Pode-se afirmar que uma característica desse processo é a presença constante do ambiente de mudança. Nesse ambiente, observa-se que as organizações procuram dar resposta de forma urgente, para poderem acompanhar o ritmo das mudanças que poderão trazer tanto riscos quanto oportunidades no mundo dos negócios e para o alcance da lucratividade.

Conforme Robbins (2005), o ambiente de negócios em que as empresas estão inseridas está cada vez mais mutável e dinâmico, exigindo que elas se adaptem a essas novas condições, não somente para competir, mas, principalmente, sobreviver em sociedade de mercado.

Destaca Bennis (1972, p. 89) que “o ambiente agora está atarefado, obstruído e espesso devido às oportunidades e ameaças; está incerto e dinâmico.” De acordo com o autor, os recursos humanos que atuam nas organizações vivem situações mais complexas, pois, atualmente, apresentam diferentes necessidades, ansiedades e ideais. Atualmente, eles trazem para as organizações amplas expectativas quando comparadas às das gerações anteriores. As organizações também têm sido pressionadas, ou pelos desafios externos ou pelas exigências internas de seus recursos humanos, a passarem por mudanças. (BENNIS, 1972).

Para Senge (2002), em função das transformações decorrentes do cenário mundial, as organizações têm que responder ao ajuste necessário e rápido à nova economia, além de terem que repensar suas estratégias, para atingir os objetivos almejados pela organização. O papel dos gerentes é o de buscar novos métodos de resposta às exigências que essas mudanças estão provocando nas organizações. Segundo o autor, os gerentes “tentam a qualidade total, a reengenharia de processos do negócio, a eliminação de fronteiras, as alianças estratégicas ou o planejamento por cenários, e muitos procuram construir ‘organizações que aprendem’”. (SENGE, 2002, p. 15).

Basil e Cook (1978) alertam que a mudança no contexto organizacional requer alterações principalmente no comportamento, nos modelos de trabalho e nos valores, além do elemento relacionado à tecnologia e à estrutura organizacional, pois envolve fatores econômicos internos e externos, que influenciam o processo de tomada de decisão organizacional, interferindo na necessidade de realizar mudanças.

É possível destacar que, cada vez mais, as organizações dependem dos seus recursos

humanos para realizarem as novas mudanças decorrentes do contexto global. E um dos elementos essenciais da postura organizacional consiste em fortalecer o comprometimento dos recursos humanos em relação às metas da organização, com o objetivo de proporcionar as mudanças necessárias.

Galelli (2002) afirma que, nos esforços de mudança organizacional, é esperada dos recursos humanos, uma maneira aprimorada de realizar suas atividades, levando a organização a melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, sua competitividade.

Particularmente, as propostas de modificações no âmbito organizacional podem gerar retornos não intencionais e ocasionar sentimentos e reações variados como, por exemplo, ansiedade, desafio, energia, ambigüidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação, pessimismo, recusa, resistência, estresse, cinismo e redução do comprometimento. Os retornos servem de parâmetros críticos de avaliação, pois identificam critérios frente às expectativas dos recursos humanos a exercerem novos comportamentos, que são indispensáveis à realização das mudanças desejadas. (NEIVA, 2004).

Nord e Jermier (1994) destacam que o conceito de resistência e/ou oposição à mudança é, frequentemente, utilizado com o objetivo de identificar as exatas razões dos recursos humanos, quando objetiva mudança. Contudo, mais do que resistir a mudanças, é primordial que os pesquisadores direcionem seus estudos para o contexto dos recursos humanos, a fim de alcançar uma compreensão sobre o papel da resistência.

Hernandez e Caldas (2001) afirmam que o ambiente de mudança não constitui uma novidade, pois, muitas vezes, as organizações estão dando respostas às urgências das necessidades e da exigência de novas posturas frente aos competidores, para o cumprimento de leis e regulamentos, na inserção de novas tecnologias de produtos, bem como para o atendimento às expectativas e às necessidades dos clientes. Os autores observam que, ao mesmo tempo que se identificou que o comportamento de resistência à mudança é um dos empecilhos para a implantação de novos processos nas organizações, a literatura gerencial e acadêmica passou a divulgar algumas estratégias, com o objetivo de superar esse comportamento de resistência.

Nesse cenário de mudança, há fatores relevantes envolvidos para o diferencial competitivo, os quais podem ser identificados pelo grau de comprometimento dos recursos humanos com a organização, e pela conseqüente resistência às propostas de mudanças. Conforme afirma Dessler (1997, p. 5), “em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva”.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Gil (1999, p. 49), “na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. O autor diz que um problema é testado cientificamente, quando envolve variáveis suscetíveis de manipulação ou observação.

Nesse contexto, algumas das temáticas debatidas entre os gerentes das organizações estão direcionadas a: Como fazer para que seus recursos humanos se tornem comprometidos com os objetivos da organização? Outro aspecto a observar é: O grau de comprometimento organizacional instaurado nos recursos humanos das organizações é relevante para tornar a organização competitiva no mercado globalizado?

Também há interesse pela temática de pesquisa, que está relacionada á presente bibliografia, que aponta que o processo de mudança, muitas vezes, é impedido ou dificultado pela resistência à mudança de seus recursos humanos. Quais as atitudes de resistência à mudança que comumente são demonstradas pelos recursos humanos?

O interesse pela atual pesquisa também partiu da experiência profissional que leva em consideração os processos de mudanças e, conseqüentemente, os empecilhos e/ou a resistência às modificações exigidas pelas organizações. Se o fenômeno de resistência é uma advertência de algo não desejado, pode-se afirmar que a valorização e o respeito às atitudes e/ou sentimentos a ela correlacionados é uma tomada de posição fundamental, quando desejamos prever como as mudanças podem afetar as atitudes dos recursos humanos no ambiente organizacional.

## 2 JUSTIFICATIVA

As organizações que atenderem veloz e coerentemente às novas exigências presentes no mercado tendem, por um lado, a permanecer no mundo dos negócios e, de outro, conseguem maximizar seus lucros. Entretanto, para a realização dessas transformações, há fatores relevantes internos envolvidos como, por exemplo, o comprometimento dos recursos humanos com os objetivos da organização e a superação das atitudes de resistência às exigências de mudanças. E os gerentes são os responsáveis em assumir a administração desse processo de mudança. (BENNIS, 1972).

Comprometimento organizacional é definido por Porter, Steers e Mowday (1974) como a força, a identificação e o envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização. Segundo os autores, o comprometimento pode representar um vínculo entre os recursos humanos e a organização, que inclui a satisfação profissional entre seus componentes específicos.

Conforme Robbins (2002, p. 460), as organizações necessitam de líderes que orientem as transformações, bem como direcionem os recursos humanos envolvidos para que “vistam a camisa dos motins que acompanham as mudanças abruptas.”

A resistência à mudança é muitas vezes vista como uma proposta que promove alterações nos interesses individuais com o objetivo de atender aos objetivos organizacionais. Zaltman e Duncan (1977) conceituam resistência à mudança como o comportamento alterado frente às pressões da mudança, com o objetivo de manter o *status quo*.

Galelli (2002) diz que, nas organizações, independentemente da razão para mudança, qualquer iniciativa impactará diretamente os recursos humanos em todos os níveis da organização. O autor destaca também que a efetividade e o sucesso de um programa de mudança são necessários para obter dos recursos humanos um comprometimento para o esforço de mudança.

A resistência à mudança, segundo Robbins (2005), apresenta aspectos positivos e negativos; nem sempre aparece de forma padronizada e pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada.

Inicialmente, é recomendável a avaliação do tipo de atitude de resistência à mudança presente, para depois enfrentá-la. O diagnóstico do contexto possibilita, aos gestores de mudança, levantar subsídios preciosos no que diz respeito às atitudes dos indivíduos sujeitos a mudanças. Os gestores de mudanças, de posse desses elementos, poderão compreender os

motivos que levam os recursos humanos a se posicionarem contrariamente ao contexto de mudança, que deve ser implementado juntamente com as preocupações e apreensões individuais.

Judson (1980) observa a importância de realizar um cálculo das prováveis atitudes de resistência às propostas de mudança, como fator fundamental na orientação de planos; no alcance de objetivos e de metas e na resolução de oposição frente à mudança.

Nesse sentido, a partir da problematização, a presente pesquisa procura responder à questão: Qual é a relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança dos recursos humanos nas organizações de diferentes portes? Tem o objetivo de procurar disponibilizar informações aos gestores de como tornar seus recursos humanos comprometidos em contexto de múltiplas mudanças, oferecendo caminhos para que atuem de maneira preventiva à atitude de resistência, que é instaurada com as exigências de mudanças nos seus recursos humanos.

Pretende-se, ainda, trazer ao conhecimento organizacional as relações entre comprometimento e resistência à mudança nas organizações do segmento metal-mecânico e de diferentes portes, comparando os resultados dessa relação, pois ainda pode-se identificar uma lacuna de estudo sobre essa temática na literatura acadêmica.

Por isso, a presente pesquisa investiga a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança em três organizações do segmento metal-mecânico, de diferentes portes, localizadas no Município de Caxias do Sul.

A escolha pelo segmento justifica-se pela relevância econômica para o município, ou seja, segundo dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS, 2010) – entidade patronal fundada em 1957 – representa aproximadamente 2.200 organizações locais, sendo responsável por 46.000 postos de trabalho e com um faturamento anual dos segmentos, em Caxias do Sul, de R\$ 11,7 bilhões.

O Simecs afirma que Caxias do Sul é um polo metal-mecânico com mais de uma centena de organizações certificadas em séries de excelência internacional. Constituiu-se numa das melhores médias nacionais, consolidando-se como uma das maiores entidades sindicais do Sul do Brasil nesse segmento de atuação. A mesma entidade divulga que, no período de janeiro a dezembro de 2009, o faturamento do segmento metal-mecânico de Caxias do Sul foi de R\$ 1.894.202.311,00.

Atualmente, as organizações do segmento metal-mecânico, associadas ao Simecs somam 1.530, e estão distribuídas conforme o número de recursos humanos abaixo demonstrado:

| Número de recursos humanos | Número de organizações |
|----------------------------|------------------------|
| até 50                     | 1.464                  |
| de 51 a 100                | 42                     |
| de 101 a 200               | 15                     |
| de 201 a 300               | 3                      |
| De 301 a 500               | 3                      |
| acima de 500               | 3                      |

Quadro 1: Número de recursos humanos X número de organizações

Fonte: Simecs.

A Fundação de Economia e Estatística (FEE), uma instituição de pesquisa vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão do governo do Estado do Rio Grande do Sul, instituída em 1973 e maior fonte de dados estatísticos sobre o Rio Grande do Sul, dispõe de informações socioeconômicas sobre o Município de Caxias do Sul, que revelam um PIBpm no ano de 2007 de R\$ 9.811.991.000,00 e um PIB *per capita* em 2007 de R\$ 24.589,00. Também apresenta dados sobre a população divulgando um total de 402.163 habitantes, no ano de 2008 em uma área de 1.643,9 km<sup>2</sup>. Ainda mostra que as exportações totais, no ano de 2008, somaram U\$ FOB 1.096.318.479, ou seja, Caxias do Sul tem uma participação no estado de 5,60% no PIBpm total, ainda 59,39% na exportação total e 3,75% da população total do RS.

A definição de porte pequeno, médio e grande industrial segue a classificação utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, RS), que enquadra como sendo de pequeno porte a indústria que possui entre 20 a 99 recursos humanos, de médio porte entre 100 a 499 e de grande porte, mais de 500.

### 3 OBJETIVOS

A partir da delimitação do problema de pesquisa, este estudo pretendeu alcançar os seguintes objetivos:

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança em três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes (pequeno, médio e grande), localizadas no Município de Caxias do Sul.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Atender aos seguintes encaminhamentos:

- a) avaliar o grau de comprometimento organizacional dos recursos humanos nas dimensões afetiva, instrumental e normativa nos diferentes portes;
- b) avaliar o grau de resistência à mudança dos recursos humanos, envolvendo as dimensões da atitude afetiva, comportamental e cognitiva às propostas de mudança;
- c) comparar os graus de comprometimento organizacional e de resistência à mudança por parte dos recursos humanos nos diferentes portes;
- d) comparar os graus de comprometimento organizacional e de resistência à mudança com o perfil dos recursos humanos nos diferentes portes.

#### 4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

Segundo Gil (1999, p. 56), “hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada”.

As hipóteses podem ser verdadeiras ou falsas, mas sugerem respostas ao problema citado e, se as hipóteses forem bem-formuladas, conduzirão a uma verificação empírica propositada pela pesquisa científica.

Para a problematização desta pesquisa, as hipóteses consideradas como respostas dos problemas expostos são:

- a) quanto maior o grau de comprometimento organizacional (nas três dimensões: afetiva, instrumental e normativa), menor é a resistência à mudança (nas dimensões afetiva, comportamental e cognitiva); essas seis hipóteses foram testadas nos três diferentes portes de organização, o que resultou em 45 testes;
- b) o comprometimento organizacional é inversamente proporcional ao porte da organização, isto é, quanto menor o porte, maior é o grau de comprometimento organizacional;
- c) a disposição à resistência à mudança teve seu maior impacto sobre os recursos humanos com respostas comportamentais;
- d) a resistência às propostas de mudança é maior na organização de grande porte do que na de porte pequeno;
- e) o sexo masculino tende a ser mais resistente às propostas de mudança do que o sexo feminino;
- f) os recursos humanos com menos tempo de atuação na organização são mais comprometidos.

## 5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Para atender aos objetivos traçados à presente pesquisa, foram utilizados referenciais teóricos com os conceitos de mudança organizacional, gerenciamento ao processo de mudança, comprometimento organizacional e resistência à mudança, que servem de embasamento aos objetivos propostos.

### 5.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Senge (1990, p. 76) diz que “talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode observar, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar”.

A mudança organizacional é definida por Judson (1980, p. 24) como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.” O mesmo autor diz que é uma alteração do estado original, gerada pela necessidade de mudança em relação à situação existente, e alerta que mudanças podem ser provocadas mediante iniciativa tomada pela gerência, em melhorar a eficiência interna e/ou pela necessidade de agir em função de uma exigência externa, gerando alguns resultados imediatos, e outros a longo prazo, que podem afetar toda a organização ou somente um departamento.

Mudança organizacional, de acordo com Robbins (2005), é praticar algo de maneira diferente. Segundo ele, nas organizações, algumas mudanças acontecem de maneira acidental e não planejada, o que desvirtua o procedimento da mudança intencional e orientada para o novo panorama organizacional.

Bennis (1972) destaca que as mudanças que se projetam estão relacionadas com a exigência e/ou necessidade que a organização enfrenta, ou seja, alguma tensão, algum dilema ou crise entre o presente e o ideal, podendo os fatores de implicação proceder de um ambiente interno, externo ou, ainda, de ambientes de rápida transformação, que ajudam no constante desenvolvimento organizacional. O autor também ensina que o planejamento da mudança deve ser alicerçado na escala de valores e nas percepções do indivíduo e do sistema. Destaca

ainda que todas as teorias de mudanças devem sugerir, em seus processos, estratégias e ambientes favoráveis, relacionados à presença de confiabilidade, veracidade, dedicação e colaboração.

Morgan (1976) cita quatro tipos de mudanças: na tecnologia operacional, nos métodos empregados, na estrutura organizacional, e no aperfeiçoamento dos recursos humanos de uma determinada organização. Para o autor, a mudança de tecnologia referencia os novos produtos, equipamentos e técnicas, visando a solucionar problemas específicos, que, geralmente, acenam à mudança de métodos empregados no fazer cotidiano das organizações. Como mudança estrutural, o autor afirma a necessidade de tomadas de atitude, que visem a tornar a organização mais eficiente e competitiva, para manter seu crescimento equilibrado, bem como manter-se atualizada e flexível às mudanças. A mudança de pessoas está relacionada à preparação dos indivíduos aos novos desafios, pois toda mudança organizacional deve ser planejada.

Defendem Argyris e Schön (1987) a ideia de que a concretização de qualquer mudança organizacional depende da atitude dos planejadores de levarem em consideração a escala de valores, as percepções e os processos cognitivos dos diferentes indivíduos, pois é um dos meios para que as organizações conheçam seus recursos humanos.

Robbins (2005) compartilha as abordagens destacadas por Bennis (1972) e Argyris e Schön (1987), quando afirma que existem dois objetivos principais para a realização de uma mudança planejada, ao propor melhorias na *performance* da organização por meio da adaptação às mudanças exigidas pelo ambiente, e ao proporcionar mudanças no comportamento dos seus recursos humanos empregados. O autor revela ainda que os “esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para os funcionários e adoção do trabalho em equipe” (p. 424) são exemplos de ações que poderão ser oriundas de mudanças com planejamento.

No conceito de Lobos (1979), a reflexão sobre mudança organizacional pode ser comparada a um fato estático, pois representa somente um determinado momento no contexto vivenciado pela organização e que é a concretização de um determinado comportamento, que deve ser analisado frente a uma situação passada. Segundo o autor, em relação a toda mudança organizacional, é conveniente distinguir dois aspectos que estão envolvidos no processo: os modelos comportamentais que estabelecem o objetivo da mudança, e os fatores organizacionais que conduzem à existência de tais modelos comportamentais.

Wood Junior (2002) registra uma variedade de mudanças organizacionais decorrentes da expectativa que tem as organizações de modernizarem seus modelos de gestão.

Nesse sentido, destaca que, para algumas organizações, mudança informal em direção à burocracia básica poderá promover a clareza e a funcionalidade do negócio, mas para outras pode significar a implantação de modelos flexíveis e orgânicos como, por exemplo:

(1) modelos baseados em unidades estratégicas de negócio [...] ou áreas estratégicas de negócios [...]; (2) o aumento do nível matricial, com elevação do grau de compartilhamento de recursos e pessoas; (3) a melhoria do nível de comunicação interna e do processo decisório, com introdução de grupos de trabalho interdepartamentais em nível gerencial; (4) a proliferação de modelos baseados em projetos, principalmente entre empresas profissionais; e (5) a disseminação do conceito de gestão por processos ou gestão de processos, porém nem sempre bem entendida ou convenientemente aplicada. (WOOD JUNIOR, 2002, p. 179).

Para Goreske (2007), o clima de mudanças em organizações está sujeito a múltiplas variáveis, dependendo de sua dimensão, mas a agilidade de sua implantação é decorrente do contexto de uma organização e, sobretudo, do trabalho astuto do gestor de uma organização em viabilizar sua implementação.

Por outro lado, o processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que, se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do *status quo*. Segundo Motta (2001), em épocas de mudança, as forças de desintegração se tornam mais claras, exigindo maior esforço e atenção gerencial, porque mobilizam diferentes indivíduos e atingem emoções, crenças e valores, ou seja, renovam significados.

Conforme Morgan (1976), as organizações tendem a supervalorizar ideias e ações de sucesso passado, inibindo as propostas de mudanças do presente e/ou tornando-as mais difíceis de serem colocadas na prática. O mesmo autor coloca que alguns membros da organização resistem às mudanças por não perceberem a necessidade de mudar, podendo essa visão acontecer muito tempo depois do momento oportuno. Por outro lado, o gerente que perceber a necessidade de mudança poderá conduzir o processo de transformação em seus recursos humanos, pela liderança e capacidade de comunicação das razões e das prováveis consequências.

Desse modo, o entendimento do método de mudança é aquele que é conduzido de modo singular para as organizações, pois depende do processo, da situação e posição ocupada por elas. Assim, a visão dos diferentes autores ajuda a identificar que não existe uma única estratégia de modelo a ser seguido pelas organizações, mas se pode afirmar que um dos aspectos determinantes, na sua condução, é o grau de preparo apresentado pelas gerências, atendendo à singularidade de cada situação. (JUDSON, 1980).

Nesse sentido, a mudança organizacional depende das escolhas e decisões que serão implementadas pela gerência de uma determinada organização. O sucesso da implementação de uma mudança organizacional depende da consistência e do conhecimento das variáveis situacionais, que são realizadas pela gerência, bem como das capacidades interpessoais, que são estabelecidas com os recursos humanos. (KOTTER; SCHLESINGER, 1986).

## 5.2 GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE MUDANÇA

No processo de mudança vivenciado em organizações, faz-se necessária a presença de recursos humanos que motivem, estimulem e assumam a responsabilidade de sua implantação. (ROBBINS, 2002).

Para Drucker (1992), os gerentes são os representantes dos proprietários nas organizações, pois geralmente são os responsáveis em promover e desenvolver os recursos humanos, bem como implantar e conduzir as mudanças estabelecidas. Os gerentes aparecem como as pessoas capazes de influenciar as opiniões e as atitudes, quando o objetivo é conseguir a cooperação dos recursos humanos envolvidos.

Segundo Judson (1980, p. 27), os gerentes “são os responsáveis pela implantação da mudança; são os especialistas do *‘staff’*, convidados a contribuir com seus conhecimentos especializados.” Desse modo, afirma o autor que, quando os gerentes não cumprem seu papel, a mudança, por mais perfeitamente idealizada, poderá apresentar falhas em sua aplicação. Também destaca que, se um gerente for contrário às mudanças, há a tendência de aumentar a probabilidade de não serem alcançados os resultados esperados. Nesse sentido, Judson (1980, p.164) afirma que o gerente “poderá sentir-se temeroso da maneira pela qual a mudança irá afetá-lo (especialmente sua posição), ou poderia preocupar-se com as conseqüências de um possível fracasso na obtenção dos benefícios esperados”.

Ainda conforme Judson (1980), para que um gerente possa alcançar sucesso na implantação de uma mudança, é necessário o claro entendimento das decorrências e dos objetivos traçados. Entretanto, afirma que é necessário que a gerência seja hábil em elaborar métodos eficientes, para atingir os objetivos traçados. Além disso, deve identificar e analisar os objetivos traçados pela mudança e apresentar solução aos problemas pertinentes, que estão envolvidos no processo. O autor diz que cabe ainda à gerência ganhar a aceitação e o apoio dos recursos humanos, no que se relaciona aos objetivos e ao método a ser empregado para a

concretização da mudança organizacional. O papel do gerente, segundo o mesmo autor, é o de conseguir o máximo de benefícios de uma mudança, por meio da prática de comportamentos que minimizem quaisquer tipos de resistência e demonstrar aqueles que serão afetados por ela.

Morgan (1976) afirma que os administradores da indústria, desde o supervisor de um pequeno setor ao diretor de uma determinada organização, precisam compreender que a mudança necessita ser vista como um componente presente em seu ambiente de trabalho.

A partir do princípio de que toda proposta de mudança pode gerar insegurança e, principalmente, reflexos na própria existência e atribuições do cargo de gerência, é possível explicar por que, muitas vezes, as principais resistências à adoção de novos modelos de organização partem dos próprios gerentes intermediários. Wood Junior (2002) utiliza como exemplo o depoimento de Schettino Mattos, da *Andersen Consulting*, quando aponta três variáveis que dificultam os projetos de mudança a serem implementados nas organizações: a falta de comprometimento da alta direção, a confusão entre qualidade e treinamento, e a resistência dos níveis gerenciais intermediários.

Os recursos humanos e, principalmente, os gerentes tendem a elevar a importância de suas atribuições nas organizações; por isso, podem não implantar mudanças que reduzam e/ou promovam relações de poder, recursos e *status*. Os gerentes, geralmente, incentivam as propostas de mudanças quando acreditam que elas não comprometem a conquista de seus privilégios e direitos. (MOTTA, 2001).

Dessler (1997, p. 5) pondera que “o futuro pertence aos gerentes que conseguirem administrar melhor a mudança, para que isso aconteça, porém, é preciso que haja funcionários comprometidos”. Em seu estudo relacionado ao comprometimento, o autor afirma que, quando os gerentes participam das práticas, dos processos e da formulação de políticas concretas de pessoal, há a tendência do desenvolvimento de um ambiente com forte grau de comprometimento por parte de todos os recursos humanos envolvidos com a mudança pretendida.

Nadler, Gerstein e Shaw (2002) dizem que a equipe executiva surge como uma das alternativas viáveis para a organização do trabalho de cúpula, em função de três fatores: os fatores externos, que são decorrentes do ambiente; os internos, pelas exigências de dirigir organizações variadas e interdependentes, e os excepcionais, que são representados pela sucessão executiva. Os autores alertam que os gerentes “devem organizar-se para administrar a complexidade externa e as necessidades do trabalho e das relações internas, ao mesmo

tempo em que enfrentam tanto a realidade como as percepções associadas à sucessão.” (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 2002, p. 207).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002) também descrevem a necessidade de reduzir, ao mínimo, qualquer tipo de resistência e, para que isso ocorra, destacam que o agente responsável pelo processo de mudança precisa se certificar de que todos os envolvidos têm a clareza e a compreensão dos seguintes quesitos:

- a) benefícios – a mudança precisa trazer uma clara vantagem positiva na maneira de fazer as coisas para os recursos humanos, que estão sendo requisitados a mudar;
- b) compatibilidade – a mudança precisa ter compatibilidade com os valores, as crenças, experiências dos recursos humanos, que estão sendo requisitados a mudar;
- c) complexidade – a mudança precisa ser facilmente compreendida para ser usada e não seja mais complexa do que o necessário;
- d) “tentatividade” – a mudança precisa ser levada aos recursos humanos de forma que possam experimentar passo a passo e realizar os ajustes quando necessários.

Segundo Morgan (1976), qualquer gerente envolvido em um processo de mudança organizacional precisa acreditar e exteriorizar a ideia de uma organização superior; liderar de maneira que a resistência dos recursos humanos seja superada para alcançar as mudanças necessárias; comunicar as razões da necessidade da mudança, envolvendo – desde a definição da data de início, como serão implementadas as possíveis alterações no processo existente e os benefícios esperados para todos os recursos humanos envolvidos – como também buscar o *feedback* dos participantes no processo de mudança, para avaliar se a comunicação foi eficaz; reavaliar decisões tomadas e planejadas; solidificar a confiança e o respeito entre os recursos humanos e a gerência, a fim de que o *feedback* sinalize fracasso e/ou sucesso às propostas de mudança sugeridas, e, por fim, motivar os recursos humanos com confiança e envolvimento nos processos, buscando a reação dos diferentes indivíduos, de modo responsável e comprometido.

Destacam Ghoshal e Bartlett (2000) que a disciplina, o suporte, o desafio e a confiança são alguns fatores essenciais para o aprimoramento dos recursos humanos comprometidos com as propostas de mudança em uma organização.

O gerente multiplicador precisa conhecer as técnicas que envolvem seu trabalho como agenciador do processo de mudança e os fatores que, presentes no ambiente organizacional, tendem a contribuir para a ampla vantagem competitiva e a maximização de lucros de uma organização como, por exemplo, o comprometimento organizacional.

### 5.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é conceituado por Porter, Steers e Mowday (1974) como um vínculo entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, podendo ser dimensionado por três elementos como, por exemplo, a tendência em demonstrar um esforço em prol da organização; a crença, nos valores nos objetivos organizacionais e seu envolvimento com eles, e o desejo de manter-se integrante de uma determinada organização. Os autores destacam que o comprometimento representa um estado em que os indivíduos altamente comprometidos depositam seus esforços para a realização dos objetivos da organização e, dispostamente, dedicam uma grande parcela de energia para esses fins, bem como a aceitação dos valores da organização. Assim, estariam inclinados a permanecer em uma determinada organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

O comprometimento organizacional pode ser concebido como um elo psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, os quais estão fortemente empenhados e considerados menos propensos a abandonar a organização. (ALLEN; MEYER, 1990).

Conforme os autores Allen e Meyer (1990); Porter, Steers e Mowday (1974), evidencia-se que o comprometimento pode ter influências positivas para a diminuição do percentual de absentismo, do *turnover* e para o aumento da cidadania, satisfação e do desempenho dos recursos humanos na organização.

Para Zanelli e Silva (2004), a ideia de comprometimento organizacional implica o grau de identificação de um indivíduo com os valores e objetivos da organização. Os autores revelam também que o aumento da competitividade e o uso do conhecimento, como valor diferencial entre organizações, têm ocasionado uma nova postura e a necessidade de fortalecer o comprometimento organizacional.

Dessler (1997) conceitua comprometimento como a identificação do indivíduo com a organização e a adoção, por parte dele, das metas da organização, como se ele fosse o proprietário.

Desse modo, conforme as definições, os indivíduos altamente comprometidos são aqueles que demonstram uma internalização dos valores e dos objetivos da organização e, portanto, tendem a exercer um maior esforço em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa, com disposição para se empenhar ao máximo e contribuir de forma positiva para a organização. O que os diferencia é a maneira como os indivíduos sentem e assumem essa postura e/ou estado que os autores constataram,

identificando os componentes do comportamento organizacional em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

### **5.3.1 Comprometimento afetivo**

Mowday, Steers e Porter (1979), ao conceituarem comprometimento organizacional, abordam que este supera uma postura de lealdade passiva do indivíduo em relação à organização, envolvendo um comprometimento ativo, que busca um sentimento de satisfação e bem-estar.

Para Allen e Meyer (1990), o comprometimento afetivo significa envolvimento emocional e identificação com a organização. Conforme esses autores, a realização de necessidades, anseios individuais, bem como o tratamento justo e a colaboração nas decisões da organização são primordiais no desenvolvimento desse tipo de comprometimento. Os autores também identificam que a relação entre o indivíduo e seu supervisor, e a clareza do que se espera destes são alguns dos fatores que influenciam o comprometimento afetivo.

Bastos (1993) aponta que esse tipo de comprometimento provém de um laço afetivo com a organização, pois identifica o envolvimento dos recursos humanos com os objetivos dessa organização.

Visando a contribuir com o tema, Siqueira e Gomide (2004) afirmam que o vínculo afetivo do indivíduo com a organização tende a ficar mais solidificado à medida que os recursos humanos percebem o grau de comprometimento da organização com o indivíduo. Com isso, alguns indicadores de desempenho, como, por exemplo, faltas, rotatividade e o desejo de abandonar a organização, poderiam melhorar suas taxas e até refletir na melhora do desempenho funcional, pois seriam algumas consequências positivas do vínculo afetivo.

### **5.3.2 Comprometimento instrumental**

O comprometimento instrumental, segundo Becker (1960), é a tendência do indivíduo para o engajamento em funções consistentes. Pode-se dizer que é a ação do indivíduo voltada para a melhor alternativa, que atende aos seus pressupostos. Segundo o

autor, a continuidade do indivíduo numa organização está associada aos custos e aos benefícios da saída deste da organização. Pode-se dizer que o acúmulo de ações é algo mensurável, como, por exemplo, tempo, esforço, recurso investido pelo indivíduo durante sua relação com a organização e o que pode ser perdido, no caso de ocorrer a quebra dessa interação.

Para Becker (1960), o comprometimento instrumental é conceituado como um elemento estrutural, que acontecerá como consequência entre as relações que envolvem o indivíduo e a organização e a concepção dos benefícios adquiridos, que poderão ser medidos por meio dos esforços empregados pelos recursos humanos na organização.

O desenvolvimento do comprometimento instrumental, para Allen e Meyer (1990), é decorrente de alguma modificação que gera aumento de gastos para a organização, no que diz respeito à demissão de um indivíduo. Os autores identificaram essas modificações como constituintes em duas classes: investimentos e alternativas. A respeito da primeira classe, ela compreenderia o investimento, seja de tempo, esforço e/ou benefícios que o indivíduo deixa de ter quando se desliga de uma determinada organização e, pela segunda classe, aumentaria as alternativas de obter outro trabalho.

Na visão de Bastos (1993), o comprometimento instrumental é uma forma de afeição psicológica que indica o quanto o indivíduo se sente preso a uma organização e os altos custos pessoais em deixá-la.

Hrebiniak e Alutto (1972) definem comprometimento instrumental como sendo um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das relações do indivíduo com a organização e das possíveis alterações nos benefícios acumulados, e investimentos realizados pelo indivíduo ao longo do tempo em seu trabalho.

Siqueira e Gomide (2004) referem que a posição alcançada na organização, os privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos aos recursos humanos antigos e os planos de aposentadoria são alguns dos fatores que influenciam o comprometimento instrumental. Dentre os antecedentes necessários, para que esse enfoque seja predominante nas escolhas dos sujeitos, os autores apontam a inexistência de ofertas atrativas de novos empregos, o tempo de trabalho na organização, os esforços investidos e as vantagens econômicas do atual emprego. Como consequências para a organização, os autores identificam que o enfoque instrumental relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho no trabalho e com a intenção de sair da organização. Dessa forma, os recursos humanos que percebem os altos custos pessoais, em deixar uma determinada organização, tendem a apresentar graus mais

rebaixados de motivação, menores níveis de desempenho, menor estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho.

### **5.3.3 Comprometimento normativo**

Conforme o entendimento de Wiener (1982), o comprometimento normativo está relacionado à presença do indivíduo que sofre muitas pressões, e as mesmas são internalizadas, com o objetivo de que os recursos humanos tenham uma conduta coerente com as metas e as aspirações da organização. Dessa forma, o comprometimento normativo depende da pressão exercida por meio das normas e dos valores da organização. Segundo o mesmo autor, a visão normativa do comprometimento propõe atenção mais centrada nos objetivos e nas normas organizacionais e, principalmente, com a divulgação da missão da organização. A questão desse comportamento está na caracterização da aceitação dos valores, regulamentos e dos objetivos organizacionais, pois representa uma maneira de controlar as ações dos recursos humanos.

Para Allen e Meyer (1990), o comprometimento normativo traduz o sentimento de obrigação do indivíduo em continuar empregado em uma organização. O alto grau de comprometimento normativo é sentido pelos recursos humanos, que possuem uma relação de retribuição pelos benefícios recebidos e, por isso, muitas vezes, sentem o dever de continuar na organização. Os autores revelam ainda que a internalização desse sentimento poderá ocorrer por meio de processos complexos, como, por exemplo, prêmios, punições e/ou imitação e observação.

Para Bastos (1993), no comportamento normativo os recursos humanos tendem a agir de certa maneira, ou demonstram um comportamento não em prol de si próprios, mas porque aquela conduta é adequada e moralmente correta, conforme as normas da organização. Os padrões de comportamento apresentados pelos indivíduos, nessa dimensão do comprometimento, revestem-se de persistência e de preocupação pessoal em seguir as regras e as normas organizacionais.

De acordo com Siqueira e Gomide (2004), as variáveis que antecedem o comprometimento normativo são as experiências individuais de socialização cultural, originadas no grupo familiar e social, anterior à sua admissão na organização. O ingresso de um indivíduo em uma determinada organização faz com que o processo de socialização

organizacional seja revestido de um forte compromisso com as regras e normas organizacionais. Os autores observam que esse comprometimento está relacionado com um grau elevado de satisfação no trabalho, com o comprometimento afetivo, juntamente com o comportamento de socialização organizacional e com a conseqüente taxa de menor intenção em deixar a organização.

Segundo Dessler (1997), as organizações compostas por recursos humanos comprometidos tendem a alcançar níveis superiores de produtividade e qualidade com relação à concorrência, pois os indivíduos comprometidos tendem a executar o trabalho que lhe é proposto com mais responsabilidade. No cenário de mudanças, o autor afirma que as organizações permanecerão no mercado se possuírem recursos humanos comprometidos, pois a vantagem competitiva não está mais relacionada à última geração de tecnologias e/ou patentes, mas com recursos humanos motivados a inovar, investir e improvisar. Desse modo, a chave para a manutenção, ou para o alcance do sucesso de uma determinada organização, depende do envolvimento de seus recursos humanos. O mesmo autor diz que o comprometimento dos indivíduos não é nenhum comportamento difícil de ser medido ou identificado e que constatou – mediante uma pesquisa que realizou em dez organizações, como, por exemplo, a IBM, *Delta Airlines*, *Saturn*, *Federal Express*, *Toyota* e *Bem & Jerry's* – que a criação do comprometimento requer um programa administrativo abrangente. Esse programa deve estar constituído de múltiplas práticas administrativas, conjunto de ações e políticas de recursos humanos concretas. Destaca ainda que a falta de um programa administrativo abrangente pode comprometer os resultados de esforços para a implantação de programas de melhoria contínua, bem como os relacionados aos incentivos ou motivacionais de seus recursos humanos.

A Roda do Comprometimento, criada por Dessler (1997), está relacionada ao ponto de partida para os estudos sobre comprometimento. Em suas investigações, o autor apontou práticas administrativas que ajudam a desenvolver o grau de comprometimento dos recursos humanos; porém, afirma que nem todas as organizações, por ele investigadas, tendem a aplicar essas práticas. O autor nomeou as práticas administrativas de “chaves para o comprometimento” e as agrupou em oito categorias, assim apresentadas: os valores *people-first* (as pessoas em primeiro lugar), diálogos de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização.

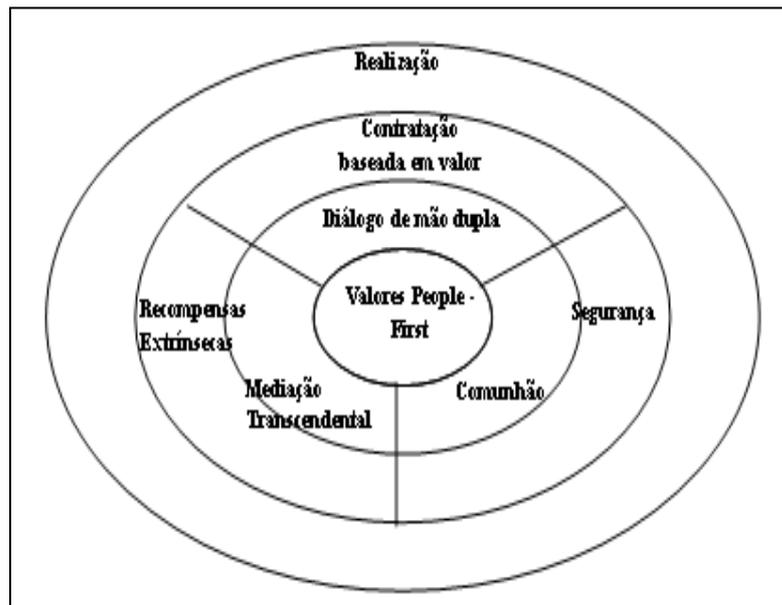


Figura 1: A roda do comprometimento  
 Fonte: Dessler (1997, p.14).

De acordo com Schein (1982), no período de adaptação de um novo indivíduo, ele tende a observar os valores, as crenças e as metas organizacionais, estimulando seu desejo ou não em permanecer trabalhando em uma organização. Essas considerações poderão servir de base para o contrato entre a organização e os recursos humanos, pois possibilita a formação de laços entre eles.

Nesse sentido, Allen e Meyer (1990) aconselham as organizações a investirem cuidadosamente nas primeiras experiências do indivíduo, para ser objetivada a promoção de um vínculo afetivo. Os autores destacam que a prática de comprometimento com os indivíduos afeta o suporte organizacional percebido pelos recursos humanos e influencia no sentimento de confiança na administração da organização.

É possível destacar que, cada vez mais, as organizações dependem do comprometimento dos seus recursos humanos para o alcance dos objetivos almejados e para a concretização das mudanças necessárias, decorrentes do contexto global. E, para que as propostas de mudanças tenham êxito no tempo e na eficiência, que se entende satisfatória, é conveniente que os recursos humanos envolvidos nesses processos apresentem minimização nas resistências à mudança dentro das organizações.

#### 5.4 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O processo de mudança sempre produz forças de aceitação ou não no ambiente organizacional, pois tendem a gerar resistências à mudança do *status quo*, quando não são neutralizadas inicialmente. (MORGAN, 1976).

Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (2002) conceituam resistência à mudança como qualquer manifestação comportamental que projete o desinteresse do indivíduo em fazer ou compartilhar a ideia da mudança almejada. Para eles, os recursos humanos tendem, quase que naturalmente, a rejeitar uma proposta de mudança, quando percebem que ela não irá trazer retorno em questão de tempo, esforço ou atenção exigida. Os autores dizem que essa atitude é percebida pelos agentes promotores de mudança, como algo que precisa ser neutralizado para o sucesso da mudança. Segundo os mesmos autores, muitas vezes o próprio gestor da mudança pode promover resistência, mas seu papel numa organização é o de estar sempre preparado para suportar o possível ambiente de resistência à estratégia da mudança.

Hernandez e Caldas (2001) referem que a resistência é um comportamento que ocorre em função da presença de situações extraordinárias. Na possibilidade de sua ocorrência, é necessário que os gestores enfrentem a situação, pois, caso contrário, uma postura neutra poderá agravar sua ocorrência. Percebe-se uma tendência em todo indivíduo de resistir à mudança que ameaça o equilíbrio dos hábitos por ele estabelecidos; porém, os mesmos autores afirmam que os seres humanos desejam mudanças e, sobre essa necessidade, sobrepõe-se o medo do desconhecido.

Entretanto, também é conveniente considerar que a resistência à mudança pode valer como um *feedback* para o gestor, pois, conhecendo seus recursos humanos, contribuirá para que os objetivos sejam melhor alcançados. Esse enfoque é uma abordagem construtiva, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002), ou seja, é possível reconhecer que a presença de resistências, por parte dos recursos humanos às novas normas, procedimentos e processos organizacionais, é a proteção de algo significativo, que passa a ser ameaçado pela tentativa de mudança.

Piderit (2000) define resistência como uma atitude tridimensional negativa em relação à mudança, que inclui o componente afetivo, o componente comportamental e o cognitivo. Esses componentes refletem três diferentes manifestações, conforme a avaliação dos recursos humanos sobre um objeto ou situação. (McGUIRE, 1985).

Motta (2001) diz que a reação diante de um fato inédito e/ou novo depende da personalidade, das experiências anteriores e/ou das percepções passadas. As forças de não aceitação, por parte dos recursos humanos, se tornam mais visíveis, em situações de mudanças, exigindo dos gestores maior atenção e empenho, pois mobilizam diferentes indivíduos e atingem emoções, crenças e valores. O autor destaca que “normalmente, se aceita a novidade quando os recursos humanos compreendem que a alteração de sua maneira de pensar e agir maximizará a sua satisfação relativa”. (MOTTA, 2001, p. 194).

Os recursos humanos geralmente têm suas imagens e expectativas desestabilizadas no processo de mudança organizacional, o que gera a presença e o estabelecimento de resistências. Hernandez e Caldas (2001, p. 36) reforçam o caráter individual e cognitivo da mudança, ao afirmarem que a “resistência é tanto um fenômeno individual como grupal – a resistência vai variar de um indivíduo para o outro em função de fatores pessoais e situacionais.” Desse modo, os autores afirmam que cada indivíduo decodifica a realidade de acordo com experiências, valores, crenças e com o contexto organizacional.

Segundo Judson (1980), a resistência à mudança pode tomar diferentes sentimentos nos recursos humanos de uma determinada organização. Dentre alguns fatores de resistência, o autor apresenta a importância assumida pela personalidade, a natureza da mudança, as atitudes dos recursos humanos frente à mudança, e as forças que derivam do grupo e da organização no contexto organizacional, ou seja, os recursos humanos poderão apresentar um comportamento agressivo e/ou hostil, como fator de resistência à mudança. O autor destaca ainda que, no comportamento agressivo e/ou hostil, pode-se observar: aceitação (cooperação e apoio entusiástico, cooperação, cooperação sob pressões da gerência, aceitação e resignação passiva); indiferença (indiferença, apatia, perda de interesse no trabalho, fazer somente aquilo que for ordenado); resistência passiva (comportamento regressivo, não aprender, protestos, trabalhar segundo as regras), e resistência ativa (fazer o menos possível, diminuir o ritmo de trabalho, retraimento pessoal, cometer “erros”, causar danos, e sabotagem deliberada). (JUDSON, 1980, p. 64).

O mesmo autor diz que a resistência organizada surge quando se instaura um clima de temores pessoais e do grande grupo (dos recursos humanos e/ou força do sindicato) e sentimento de autoproteção.

Jacobsen e Rodrigues (2002) ensinam que a resistência à mudança é um processo natural que precisa ser percebido e averiguado dentro das organizações, e que sua visibilidade é possível de ser percebida quando ocorre a:

- a) possibilidade de perder algo de valor, que é entendida, quando os recursos humanos creem que ocorrerá perdas com a implantação do projeto de mudança;
- b) falta de confiança, entendimento da mudança e de suas implicações que geralmente trazem mal-entendidos, pois os envolvidos no processo de mudança acreditam que têm mais a perder do que a ganhar;
- c) crença de que a mudança não faz sentido para a organização, pois a organização sofre distintas avaliações por parte dos administradores;
- d) baixa tolerância para a mudança, quando os recursos humanos temem a falta de habilidade para desempenhar novas funções e tendem a apresentar comportamentos distintos dos até então praticados no âmbito organizacional.

Kotter e Schlesinger (1986) sugerem que, na implantação de mudanças, o indivíduo participe ativamente do processo e receba informações, para despertar o comprometimento com o projeto de mudança organizacional. Para os autores, há quatro razões mais comuns que levam os recursos humanos a resistirem a propostas de mudança: (1) um desejo de não perder algo de valor; (2) uma incompreensão da mudança e suas implicações, como a falta de confiança; (3) uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização; (4) uma pequena tolerância em relação à mudança.

O comportamento de resistência, segundo Hernandez e Caldas (2001), poderá ser de natureza ativa ou passiva, sendo que a resistência de natureza ativa consiste em o indivíduo tentar, de todas as formas possíveis, evitar que a organização mude ou inove, podendo adotar comportamentos de protestos, sabotagem ou enfrentamento. O comportamento frente a uma resistência passiva poderá se manifestar ao ignorar as mudanças ou agir como se nada tivesse acontecido.

Para Hernandez e Caldas (2001), se o indivíduo não for capaz de integrar todas as informações e as respostas cognitivas e emocionais a que foi exposto, quando a decisão for muito complexa ou, ainda, quando a capacidade cognitiva for insuficiente para lidar com o conflito, o comportamento permanente será de indecisão. Segundo os autores, a decisão de superar a resistência ocorrerá quando o indivíduo não se sentir confortável com a decisão de resistir, “seja porque ele ache que o ímpeto para resistir se origina em medos irracionais, seja porque o grupo o está pressionando a manter a conformidade.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 41).

Para Judson (1980), se a mudança for considerada como uma ameaça à estabilidade do grupo e à sua integridade, seus membros podem decidir cooperar com ela; porém, quando o comportamento se traduz em comprometimento, o indivíduo atuará como agente da

mudança. O autor aponta, na escala dos comportamentos possíveis diante de uma mudança, como última instância, as ações de cooperação e apoio entusiásticos.

Outra atitude extrema frente ao processo de mudança é encarar a mudança como oportunidade. Nesse caso, segundo Hernandez e Caldas (2001), o indivíduo se mostra disposto a aceitar a mudança prontamente. Segundo os autores, a integração do contexto organizacional, com os aspectos cognitivos individuais e grupais, pode levar a comportamentos de resistência, comprometimento ou de indecisão.

A partir do processo de mudança, são ressaltadas as manifestações de resistência à mudança e seus fatores, centradas no indivíduo e no contexto organizacional.

#### **5.4.1 Fatores de resistência à mudança**

##### 5.4.1.1 Relacionadas com o indivíduo

A abordagem de resistência individual, para Hernandez e Caldas (2001), refere-se à realidade como um fenômeno pessoal, pois se apresenta baseada em necessidades, desejos, valores e experiências. Assim, sobre esse enfoque, o fenômeno de resistência à mudança não é considerado como uniforme, pois está baseado na realidade percebida pelo indivíduo.

Hernandez e Caldas (2001) apresentam um modelo que procura representar o processo de percepção individual em situações de mudança organizacional. O modelo relaciona-se a sete estágios que vão, desde a exposição aos estímulos apresentados pelo ambiente, à adoção de um comportamento que pode apresentar-se como: resistência, superação da resistência, indecisão e adoção espontânea da mudança. Os sete estágios de resistência individual são assim elencados pelos autores:

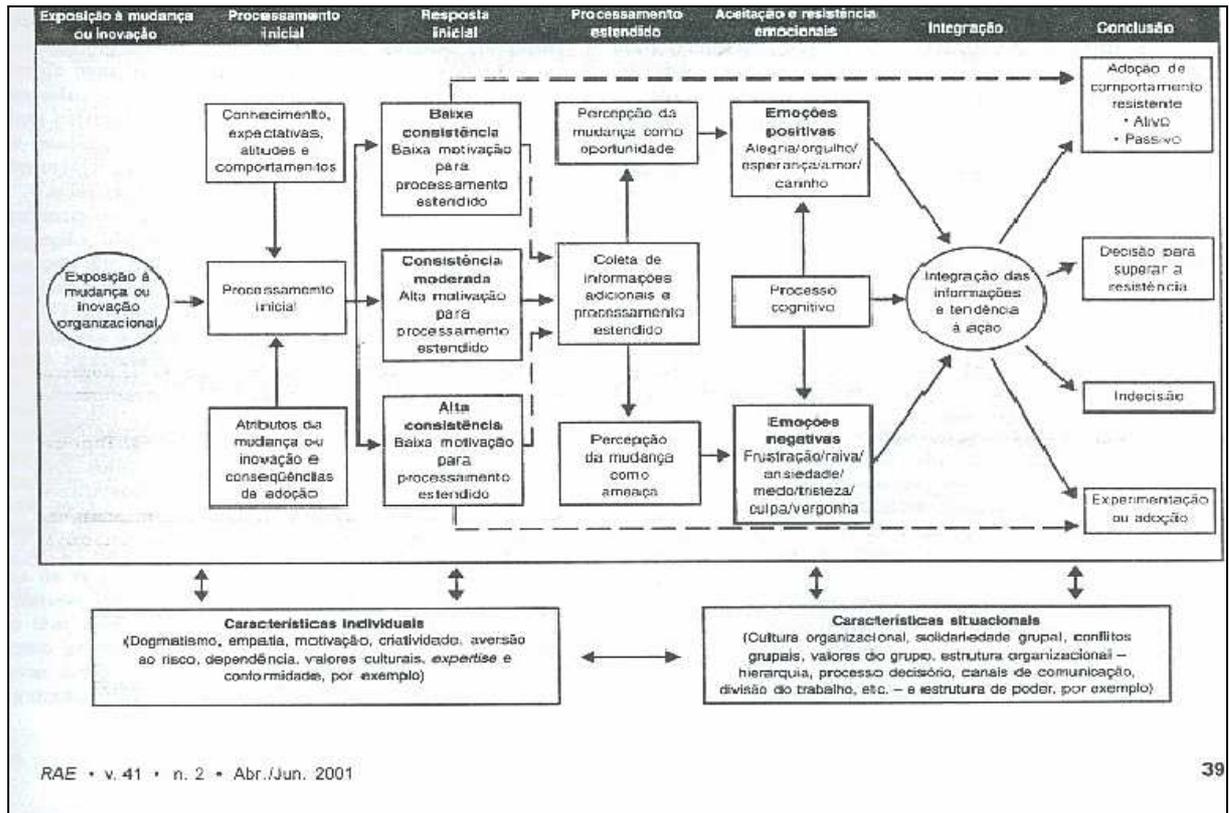


Figura 2: Modelo de resistência individual à mudança

Fonte: Hernandez e Caldas (2001, p. 39).

- a) estágio 1: exposição à mudança ou inovação organizacional;
- b) estágio 2: processamento inicial, em que o indivíduo irá processar as influências da mudança, em relação a conhecimentos, expectativas e comportamentos, assim como atributos da mudança ou inovação e as conseqüências da adoção;
- c) estágio 3: resposta inicial, que, em princípio, poderá ter uma das três alternativas: baixa, moderada ou alta consistência;
- d) estágio 4: processamento estendido, quando são agrupados e interpretados dados adicionais;
- e) estágio 5: aceitação e resistência emocionais, as emoções positivas ou negativas em relação à mudança, bem como o processo cognitivo formador da tendência a ação;
- f) estágio 6: integração das informações e tendências à ação;
- g) estágio 7: conclusão que, no modelo, encontram-se quatro alternativas por meio do comportamento resistente: decisão de superar a resistência, indecisão, experimentação ou adoção.

Robbins (2002) também diz que a resistência à mudança agrega o aspecto individual. Nesse sentido, o autor explica que o ambiente de mudança tende a afrontar os recursos humanos, e que a tendência de suas respostas e ações é a de deixar de atuar de forma até então programada e habitual, para se tornar de resistência. O autor apresenta cinco principais motivos pelos quais os recursos humanos resistem às mudanças destacando: (a) segurança; (b) fator econômico; (c) medo do desconhecido; (d) hábito; (e) processamento seletivo da informação.



Figura 3: Fontes de resistência individual à mudança  
 Fonte: Robbins (2002, p. 532).

Lobos (1979) também observa as resistências individuais no processo de mudança organizacional, quando destaca que:

- a) o indivíduo tende a proteger inicialmente seu equilíbrio psicológico, evitando receber informações ambientais que promovam a modificação de seu comportamento;
- b) o indivíduo geralmente está habituado a comportar-se de certo modo e, a menos que as recompensas sejam evidentes e sugestivas, ele não identifica a necessidade de abandonar as práticas atuais em função do processo de mudança;
- c) o indivíduo possui alguns objetivos prefixados, e a adesão à possível mudança pode ameaçá-los ou ocultá-los.

Como fatores centrados nos valores e nas crenças individuais, Hernandez e Caldas (2001) e Zaltman e Duncan (1977) citam: dogmatismo, medo do desconhecido, fatalismo e etnocentrismo cultural, descritos a seguir:

- a) dogmatismo é entendido por Hernandez e Caldas (2001) como a propensão a rejeitar novas ideias. Os autores afirmam que é natural supor que indivíduos, exibindo maior grau de dogmatismo, terão uma tendência maior a adotarem comportamentos resistentes. Para Rogers (apud HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 41), “o grau de dogmatismo é uma das explicações para o fato de que uma inovação pode ser atrativa para os inovadores e, ao mesmo tempo, ser alvo da resistência dos indivíduos mais conservadores”;
- b) o medo do desconhecido é apontado por Hernandez e Caldas (2001) como barreira à mudança, com a ressalva de que outros fatores, como capacitação técnica, contingências pessoais, podem interferir favoravelmente na aceitação da mudança, a despeito dessa característica individual de temer o desconhecido;
- c) o fatalismo é definido por Rogers (apud ZALTMAN; DUNCAN, 1977, p. 69) como “o grau em que o indivíduo percebe sua falta de habilidade para controlar o futuro”;
- d) etnocentrismo cultural é abordado por Zaltman e Duncan (1977) como uma barreira à mudança, na medida em que os indivíduos podem considerar que as propostas de mudanças só se aplicam em uma cultura particular diferente da sua, recusando-se a adotar princípios de outra cultura, que se diferenciam da sua opinião.

#### 5.4.1.2 Relacionadas com a organização

Robbins (2002) também apresenta um modelo para identificar as resistências organizacionais que geralmente possuem características conservadoras. Na resistência organizacional, o autor identifica seis fontes principais de resistência, entre elas destaca: (a) inércia estrutural; (b) foco limitado de mudança; (c) inércia do grupo; (d) ameaça à especialização; (e) ameaça às relações estabelecidas de poder, (f) ameaça às distribuições estabelecidas de recursos.



Figura 4: Fontes de resistência organizacional à mudança  
 Fonte: Robbins (2002, p. 533).

Em relação às resistências organizacionais, Lobos (1979) diz que elas são semelhantes às resistências individuais. Nesse sentido, o autor destaca que:

- a) o sistema organizacional protege sua homeostase, forçando os diversos subsistemas a manterem determinada ordem das coisas;
- b) o acúmulo de normas administrativas ao longo do tempo, unido à desatualização progressiva dessas normas, vai petrificando o comportamento organizacional e dificultando as reações inovadoras;
- c) os interesses criados em torno dos objetivos prefixados dos diversos grupos impedem qualquer tentativa de mudar esses objetivos ou a forma de atingi-los.

As causas do contexto organizacional dizem respeito aos fatores centrados no contexto da situação da organização, como, por exemplo, os conflitos grupais, os canais de comunicação, a hierarquia e o processo decisório. Citam Zaltman e Duncan (1977) como fatores organizacionais: cultura organizacional, comprometimento da gerência com o processo de mudança, canais de comunicação, conflitos internos e processo decisório, descritos a seguir:

- a) cultura organizacional: conforme Hernandez e Caldas (2001), a cultura de uma organização pode ter valores enraizados nos recursos humanos da organização,

que influenciam na forma de perceber processos de mudança. No entanto, é possível encontrar indivíduos que – mesmo que nas organizações com culturas que valorizem um determinado valor – resistam às mudanças como uma maneira de desafiar a cultura, ou como forma de destaque pessoal dentro de uma determinada organização;

- b) comprometimento da gerência: entende-se como sendo o grau de comprometimento com a implementação da mudança e com a melhoria contínua de seus processos, como gerenciadores da organização (JUDSON, 1980);
- c) canais de comunicação: Schein (1982) reforça a importância da comunicação interna, afirmando que um dos aspectos mais difíceis no planejamento das organizações é como fazer com que o indivíduo certo se comunique a respeito das tarefas certas, no momento certo, e com as atitudes certas de colaboração e de solução de problemas. Para Morgan (1976), uma boa comunicação é essencial para que os recursos humanos enfrentem processos de mudança, diminuindo ansiedades e desconfianças infundadas;
- d) conflitos internos: para Schein (1982), o conflito pode oferecer oportunidades de crescimento e criação de novas soluções; no entanto, pode destruir o progresso da equipe se não for bem-administrado. Para o autor, a competição entre grupos deve, a longo prazo, reduzir a eficiência, pois prejudica a comunicação interna e inibe a flexibilidade da organização;
- e) processo decisório: para Morgan (1976), o novo projeto de mudança organizacional tende a promover características negativas e desnecessárias aos recursos humanos, que, com métodos de redução e prevenção, utilizados pelos gerenciadores, não impedem o desenvolvimento das mudanças propostas pelas organizações. O processo decisório é determinante para se obter o envolvimento requerido dos recursos humanos pela mudança proposta.

### 5.4.2 Métodos para reduzir a resistência à mudança

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002) trazem seis abordagens possíveis que podem servir de tratamento ao processo de resistência à mudança organizacional. Nesse sentido, os autores apresentam um quadro em que demonstram o método e suas possíveis vantagens e desvantagens de aplicação:

| MÉTODO                        | USADO QUANDO   | VANTAGENS  | DESVANTAGENS  |
|-------------------------------|--|--|---|
| Instrução & Comunicação       | Os indivíduos não têm informações ou têm informações inexatas        | Cria disposição de ajudar na mudança   | Pode consumir muito tempo   |
| Participação & Envolvimento   | Outros indivíduos têm informações importantes e/ou poder de resistir | Acrescenta informações para o planejamento da mudança; constrói um comprometimento com a mudança | Pode consumir muito tempo   |
| Facilitação & Apoio           | A origem da resistência envolve problemas de recursos ou ajustamento | Satisfaz diretamente necessidades específicas de recursos e ajustamento                          | Pode consumir muito tempo; pode ser muito cara                            |
| Negociação & Acordo           | Um indivíduo ou grupo vai “perder” algo em consequência da mudança   | Ajuda a evitar maior resistência   | Pode ser cara; pode fazer com que outros procurem “negócios” similares    |
| Manipulação & Cooptação       | Outros métodos não funcionam ou são muito caros                      | Pode ser rápido e barato   | Pode criar problemas futuros se os indivíduos sentirem que há manipulação |
| Coerção explícita & implícita | A velocidade é importante e o agente da mudança tem poder            | É rápida; vence a resistência pelo poder   | Arriscado se os indivíduos ficarem “com raiva”                            |

Quadro 2: Métodos para lidar com a resistência à mudança

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002, p. 289).

Robbins (2002) sugere seis estratégias que podem ser utilizadas por uma determinada organização, com o objetivo de reduzir o ambiente de resistência à mudança:

- a) comunicação com os recursos humanos para auxiliá-los a compreenderem os motivos da mudança na organização;

- b) participação dos recursos humanos nas decisões referentes às mudanças propostas pela organização;
- c) facilitação e apoio dos gestores para os recursos humanos que demonstrarem medo, insegurança e ansiedade, na implementação das mudanças sugeridas na organização;
- d) negociação com os recursos humanos que apresentarem resistência, trocando algo que não possuem e que almejam pela adesão à mudança sugerida;
- e) manipulação e conquista dos recursos humanos resistentes em tentativas de influenciar a aceitação da mudança almejada;
- f) coerção direta ou indireta aos recursos humanos que apresentam resistência à mudança na organização.

Para Kotter e Schlesinger (1986), há algumas formas de lidar com a resistência à mudança, dentre elas destacam: a antecipada preparação dos recursos humanos, para que estejam abertos ao clima das novas ideias e dos processos de implementação de mudanças em uma organização, como, por exemplo, participação e o envolvimento dos indivíduos nas implementações dos projetos de mudança; facilitação e apoio aos recursos humanos quando o medo e a ansiedade estão na base da resistência; a negociação e acordo para os indivíduos que percebem que os resultados da mudança serão negativos e/ou exerçam influência sobre opiniões de outros indivíduos, e a manipulação e cooperação envolvendo os recursos humanos em funções importantes na implementação da mudança pretendida poderão minimizar as reações de resistência.

Os recursos humanos, ao participarem do processo de elaboração dos procedimentos e contribuírem com sugestões de como o trabalho deve ser realizado, sentem-se mais motivados e comprometidos com o processo de mudança organizacional. De acordo com Schein (1982), a melhor maneira para implementar mudanças é envolver os indivíduos no processo de tomada de decisões.

A atual sociedade industrial, em geral, aprecia o indivíduo que demonstra disposição e abertura para propostas de mudanças, pois, muitas vezes, as organizações, quando propõem alterações, estas são evitadas pelos recursos humanos e/ou por grupos que demonstram oposição. (OREG, 2003).

### 5.4.3 Atitude de resistência à mudança

A atitude pode indicar a forma pela qual um indivíduo se situa em relação aos objetos de valor. Desse modo, a análise da atitude, no viés da teoria da personalidade, procura interpretar a complexidade do comportamento humano, por meio de suas atitudes. (STOETZEL, 1967).

Thurstone (1928, p. 530) foi um dos primeiros estudiosos a conceituar os comportamentos mediante atitudes: “[...] atitude é usada para representar o total da soma das inclinações e sentimentos de um indivíduo, prejuízo ou preconceito, noções preconcebidas, idéias, medos, ameaças, e convicções sobre qualquer tópico específico”. O autor, quando avalia a atitude como uma expressão de opiniões aceita que a “opinião” expressa uma demonstração verbal de atitude. Ainda nesse raciocínio, analisa que a atitude pode ser traduzida por meio de uma expressão verbal, e não por um comportamento.

Rosenberg e Hovland (1960) e Richardson (1989) também conceituam a atitude de maneira semelhante, quando destacam que ela é uma predisposição para rebater, de uma forma particular, um conjunto específico de objetos, instituições, conceitos e/ou outros indivíduos. Os autores avaliam que a atitude pode ser assumir uma configuração positiva e/ou negativa.

Richardson (1989) explica que a atitude e os interesses são análogos; porém, a atitude sugere uma rejeição e/ou uma aprovação, e os interesses estão relacionados ao tempo despendido, quando se pensa ou se reage sobre alguma coisa sem analisar, se a compreensão formulada é negativa ou positiva.

Wheldall (1976, p. 97) “considera atitude como uma predisposição relativamente duradoura de crenças sobre um objeto ou situação, que leva as pessoas a responder de maneira preferencial”. Logo, a atitude inclui um retorno a um estímulo antecedente e/ou um objeto da atitude, que pode e/ou não ser observável, como, também, constituir uma variável independente e/ou variável exógena. (BRECLER, 1984).

Segundo Eagly e Chaiken (1993), a atitude é um traço latente e hipotético, pois indica uma disposição psicológica particular, que expressa um julgamento adequado e/ou inadequado.

Vala e Monteiro (2006) anotam que a definição de atitude deve ser avaliada como uma variável latente, pois seu sentido é sempre subentendido. Nesse sentido, a mediação dos processos psicológicos pode ser realizada com a observação dos comportamentos. E as

atitudes são expressões de um comportamento e/ou de uma emoção, que sugerem sempre um modo de posicionamento favorável e/ou desfavorável e/ou de uma resistência de caráter extremado e/ou fraco. Atitude também abrange uma disposição duradoura de crenças e/ou conhecimento, que, permeada por uma carga afetiva pró e/ou contra a um objeto social definido, tende a dar respostas de acordo com as crenças e/ou cognições afetivas, relativas à solicitação do objeto. (RODRIGUES; ASSNA; JABLONSKY, 1999).

Rosenberg e Hovland (1960); Freedman, Carlsmith e Sears (1970); Brecler (1984), Eagly e Chaiken (1993) salientam que há três grupos ou elementos não observáveis, hipotéticos e de resposta a um estímulo, que podem ser utilizados como indícios de atitude: afetiva, cognitiva, intencional ou comportamental. Essa compreensão é denominada visão tripartite de atitudes. (BRECLER, 1984).

Coch e French Junior (1948) e Zaltman e Duncan (1977) apresentam alguns motivos para a manifestação de resistência dos recursos humanos. Segundo os autores, quando as resistências são detectadas, podem beneficiar uma organização, pois, nem sempre, as propostas de mudanças são recebidas como benéficas aos interesses dos indivíduos envolvidos; alertam ainda que há uma resistência inclusive às mudanças que estão em acordo com seus interesses envolvidos.

Neiva (2004) diz que o conceito de mudança organizacional está relacionado a qualquer alteração, planejada ou não. Diz respeito à mudança dos componentes que caracterizam a organização como um todo, como, por exemplo, a finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente. E que a mudança organizacional pode ser influenciada por fatores internos e/ou externos à organização, mas sempre assume resultados de ordem positiva e/ou negativa, no que se relaciona aos resultados organizacionais e/ou à própria sobrevivência da organização.

Os estudos de Oreg (2003) objetivaram definir e determinar a experiência da disposição de resistência à mudança, bem como descobrir sua estrutura subjacente. O autor define resistência como uma disposição para uma mudança organizacional particular, que é avaliada pela inclinação da personalidade particular para a resistência à mudança. Segundo análise do autor, ele detectou quatro fatores envolvidos no processo: (a) busca-rotina; (b) reação emocional à mudança imposta; (c) foco no curto prazo; (d) rigidez cognitiva. Os fatores acima destacados são considerados elementos que fazem parte do reflexo comportamental, afetivo e/ou cognitivo aos aspectos de resistência à mudança, respectivamente. (OREG, 2003).

Oreg (2003) também destacou, em seus estudos, as diferenças identificadas entre um indivíduo e outro frente à inclinação da resistência à mudança, alertando que se pode realizar um prognóstico das atitudes frente à mudança, alertando que elas podem ser voluntárias e/ou impostas.

Segundo Dent e Goldberg (1999), os membros das organizações, muitas vezes, resistem à mudança em função do prejulgamento de ordem negativa, quando associam mudança organizacional à possibilidade de desemprego.

George e Jones (2001) e Piderit (2000) explicam as perdas que se tem, quando se analisa a resistência à mudança, de acordo com a visão unifacetada dos fenômenos. Nesse sentido, Piderit (2000) diz que a resistência à mudança é um fenômeno multidimensional que abarca componentes comportamentais, cognitivos e afetivos.

Na mesma linha de análise, George e Jones (2001) também destacam que um modelo explicativo atual de resistência à mudança deve englobar elementos afetivos e cognitivos, pois eles participam de todas as etapas do processo de resistência.

Piderit (2000) conceitua resistência como uma atitude tridimensional, com caráter negativo em relação à mudança. Destaca também que ela abarca os componentes afetivo, comportamental e cognitivo, que são capazes de representar distintas manifestações, segundo a ótica de julgamento realizada pelos indivíduos, frente a um objeto e/ou situação. (McGUIRE, 1985).

Katz (1960); Rosenberg e Hovland (1960) são considerados os primeiros teóricos que analisaram as atitudes, quando então evidenciaram que elas estão estruturadas em três dimensões, também conhecidas como visão tripartite das atitudes. (AJZEN, 1984).

Segundo essa definição de resistência, pela observação dos antecedentes e dos resultados, é possível expor um quadro muito mais complexo em relação aos estudos anteriores. Além de confirmar que certas variáveis estão associadas à resistência à visão tridimensional de resistência, admitem uma maior avaliação, quando identificam os elementos de resistência de ordem particular, que estão imbricados em cada um dos antecedentes e dos resultados. (OREG, 2006; PIDERIT, 2000).

Considerando que algumas variáveis podem influenciar mais sobre como as pessoas sentem uma mudança; outras, por sua vez, podem ter mais impacto no que elas fazem, e outras ainda no que pensam, sobre um objeto e/ou situação, pode-se afirmar que os sentimentos das pessoas, a uma determinada mudança, podem levar a um resultado diferente do que os resultados dos seus comportamentos e/ou de seus pensamentos. (OREG, 2006).

Piderit (2000) destaca que um dos principais benefícios do uso da definição multidimensional é que o significado de cada dimensão é entendido como um contínuo separado, o que permite a possibilidade de reações diversas ao longo das diferentes dimensões. O autor explica que, em alguns casos, a análise pode expressar e/ou significar que somente as crenças, frente a uma proposta de mudança, podem ter caráter mais positivo do que as respostas emocionais à mudança.

Bortolotti, Souza Júnior e Andrade (2009) dizem que é impossível aplicar uma fórmula para prever resultados à proposta de mudança, mas o conhecimento desse modelo teórico, que prevê relações, é necessário a qualquer gerente de uma organização, a fim de que possa realizar o planejamento da introdução de uma mudança.

Sobre de que maneira se poderiam antever atitudes nas pessoas que seriam afetadas com uma proposta de mudança, Wadell e Sohal (1998) salientam, diante desse questionamento, a necessidade de se desenvolverem técnicas apropriadas para medir a resistência em diferentes situações.

Bortolotti, Souza Júnior e Andrade (2009) apontam que a resistência à mudança envolve, geralmente, sentimentos ambivalentes, pois nem sempre os comportamentos e pensamentos dos empregados são necessariamente iguais frente à proposta de mudança. Assim, a resistência à mudança pode ser analisada como sendo uma atitude multidimensional para a mudança, contendo componentes afetivos, cognitivos e comportamentais.

Essa visão permite capturar a complexidade do fenômeno da resistência à mudança, como também pode oferecer uma melhor compreensão dos relacionamentos entre a resistência, seus antecedentes e seus resultados no ambiente organizacional. (OREG, 2006).

Neiva, Ros e Paz (2005) dizem que as atitudes individuais para a mudança organizacional surgem como um dos fatores mais difundidos da resistência individual aos processos de mudança. Essa resistência à mudança parece estar relacionada ao fracasso quando em processos de mudança.

Damanpour (1991) destaca que as atitudes dos gerentes para mudança são fundamentais, para determinar a colaboração e o conhecimento dos trabalhadores, bem como do próprio sucesso da implantação dos programas de mudança, pois o autor alude que a participação no processo cognitivo dos indivíduos é um fator determinante na colaboração de ambientes que visam a aplicar mudanças.

Bovey e Hede (2001) reforçam que o fracasso de muitos programas de mudança, propostos pelas organizações, está associado ao grau de resistência dos recursos humanos à

mudança. Para os autores, essa avaliação por si explica a importância de se aprofundarem as análises dos processos cognitivos individuais ou dos agentes envolvidos no processo.

Entretanto, a bibliografia relacionada ao tema contém muitas especulações sobre o relacionamento entre o indivíduo e a cognição; a emoção individual e a resistência à mudança, que estão carregadas de visões reducionistas e/ou funcionalistas, que podem ser explicadas pela falta de apoio empírico.

Segundo Bovey e Hede (2001), do ponto de vista cognitivo há explicações de resistência à mudança, que são, assim, identificadas no que se refere à resistência como um processo natural e normal, motivada por crenças distorcidas e/ou pela disposição dos indivíduos a avaliarem a conjuntura existente, utilizando categorias extremas. Os autores ainda observam a resistência à mudança mediante das manifestações de intenções de resistência, pois a resistência é vista como um conjunto permeado de percepções proporcionadas pelo choque da mudança, que aglutina ideias de conteúdo irracional e de afeto.

Para George e Jones (2001), a resistência aos atributos de terceiros, que é permeada de uma reação emocional negativa, é intensificada pelos equívocos e pelas discrepâncias estabelecidas entre o cognitivo e os planos dos indivíduos, frente às propostas de mudança no ambiente organizacional.

Gupta e Govindajaran (1984) dizem que a maior parte das análises do modelo de consistência cognitiva alude sobre a importância de determinar as inconsistências entre o comportamento e as atitudes de cada indivíduo de modo particular. Ainda destacam os autores que os estudos dizem que há uma tendência nos indivíduos de serem desejosos de um grau de equilíbrio mediante suas propostas de interação com o ambiente, e que elas demonstram algumas intolerâncias frente a contextos ambíguos.

Desse modo, Hambrick e Finkelstein (1987) argumentam que se a mudança sugere o abandono do conhecido para o desconhecido, aqueles que são relativamente intolerantes à ambiguidade preferem manter o *status quo*.

Nas diferentes abordagens, parece haver conflitos frente ao conceito de resistência, pois, pela sua complexidade, ele envolve atitudes, crenças e cognições. Schiemann (1995) sugere que a resistência de longo prazo para a mudança é muito genérica, e destaca que ela pode ser representada em seis áreas mais específicas, que são assim apresentadas pelo autor:

- a) sensação de perda de controle em relação aos familiares e, provavelmente, confortável, aos padrões de trabalho, e o medo da “diferença” em relação à rotina atual;

- b) a incerteza sobre novos processos e resultados esperados decorrentes da mudança;
- c) percepção e perda real de poder provocado pelas demandas de mudança;
- d) aumento da demanda de trabalho, gerada pela alteração;
- e) mal-entendidos e exigências claras no processo de mudança.

Piderit (2000), mesmo sem utilizar análises de material empírico, destaca, também, a ambiguidade da expressão *resistência à mudança*, e propõe que as respostas dos indivíduos à mudança podem ser analisadas pelo conceito de atitude, numa abordagem da Psicologia Social.

Nesse sentido, Ajzen e Madden (1986) sugerem que, conceitualmente, a resistência compreende três dimensões: a dimensão cognitiva, que envolve crenças que expressem juízos positivos e/ou negativos sobre um objeto; a dimensão afetiva, que abrange sentimentos e emoções sobre o objeto, e a dimensão comportamental, baseada em comportamento passado e/ou futuras intenções de ação em relação ao objeto da mudança.

Lau e Woodman (1995), na mesma perspectiva, também afirmam que os esquemas cognitivos dos indivíduos são, em geral, mediadores de atitudes das mudanças genéricas e específicas. Além disso, as atitudes funcionariam como preceptores de comportamento posterior, no que diz respeito à participação no processo de mudar.

Valley e Thompson (1998), utilizando estudos empíricos de natureza longitudinal, exploraram atitudes para alterações na estrutura organizacional e de rotina diária, ao longo do período da proposta de mudança organizacional. Para os autores, os resultados obtidos acenaram que a resistência se torna mais forte, quando atitudes em relação à mudança são negativas, e/ou quando os indivíduos estão sob ameaça de definição de trabalho e de segurança, pois algumas teorias psicológicas consideram as possibilidades de atitudes que afetam a estrutura social.

Ainda assinalam Valley e Thompson (1998) que as atitudes e os sentimentos dos indivíduos envolvem percepções e comportamentos frente às mudanças. Dizem, também, que o estudo das atitudes ajuda os indivíduos a compreenderem o ambiente de mudança que é proposto e identificar o conjunto de crenças, os quais transmitem valores e comportamentos exemplares, que envolvem os indivíduos e/ou os grupos.

Assim, Valley e Thompson (1998) afirmam que, em tempos de mudança, se os membros de uma determinada organização adotam a perspectiva de mudança, bem como confiam que ela trará benefícios, eles, provavelmente, irão, não apenas se adaptar rapidamente, como se comprometerão com o novo sistema de trabalho. Os mesmos autores

dizem que, em contraste, as atitudes negativas em relação à mudança podem trazer efeitos perversos, que ajudam a diminuir a probabilidade de adaptação às mudanças propostas.

Para Piderit (2000), na visão tripartite tradicional, uma dimensão do processo mental é aquela que faz decidir alguma coisa, sobre a qual se refletem as avaliações do objeto-atitude, tendo por base os comportamentos passados e as intenções futuras para agir. Também o autor diz que, quando é proposta a um indivíduo uma mudança organizacional, é útil e importante distinguir a intenção de resistir a um nível de atitude e discordar e/ou protestar em nível de comportamento real, que pode ou não ser planejado.

A intenção, segundo Bagozzi (1992), é um plano e/ou resolução para adotar alguma ação, e ela é mais do que um plano para tentar obter um objetivo.

Jermier, Knights e Nord (1994) aludem que a bibliografia sobre a resistência, no ambiente de trabalho, tende a enfatizar ou discordar e/ou protestar, se seu caráter é intencional, habitual e/ou espontâneo. Os autores alertam que a distinção entre intenção e comportamento permite uma análise profunda da dependência entre os dois conceitos.

Já Piderit (2000) explica que, se a dimensão intencional estiver associada às respostas cognitivas e emocionais do indivíduo, como dimensão de uma atitude do empregado, permanece uma questão empírica no contexto de uma atitude sobre uma mudança organizacional.

Uma questão existente no modelo tripartite consiste no fato de que os três componentes nem sempre estão relacionados ou são coincidentes. (WHELDALL, 1976).

Entretanto Piderit (2000) afirma que as respostas às questões: De que maneira as dimensões múltiplas das respostas do indivíduo ao contexto de mudança devem ser definidas? E como elas estão relacionadas umas às outras?, ainda se encontram abertas para futuras elucidações, utilizando-se a pesquisa empírica.

Lines (2004) diz que o conceito de atitude também engloba a função de uma valência que varia entre o negativo, neutro e positivo e, também, em função de sua força, pois representa o grau da atitude de importância atribuída a um determinado objeto. O autor exemplifica que se pode observar que muitos indivíduos podem ser favoráveis a uma mudança, quando acreditam que a mudança trará um ótimo resultado; se o trabalho não tem importância ao indivíduo, entretanto, provavelmente não demonstrará expectativas favoráveis à mudança.

A ambivalência de atitude pode ser definida, de acordo com Thompson, Zanna e Griffin (1995), como um estado onde um indivíduo possui duas ou mais atitudes, para uma determinada classe de estímulos portadores de valências diferentes.

Para Lines (2004), a estrutura das atitudes geralmente mostra-se diferente em termos de valores, crenças e emoções nos quais se baseia. Assim, uma mudança pode estar associada com uma atitude positiva, quando vista de uma perspectiva, do lado da organização, ou de uma atitude negativa, quando avaliada de uma perspectiva pessoal e/ou vice-versa.

A atitude também pode ser compreendida como um modo organizado e coeso de pensar, sentir e reagir do indivíduo, dos grupos, problemas sociais ou de modo geral, frente a qualquer acontecimento do ambiente, pois a base em que se forma uma atitude é dos componentes de crenças e emoções, lugar onde se interrelacionam e estão coerentemente associados. (LAMBERT; LAMBERT, 1981).

Nesse sentido, Lambert e Lambert (1981) afirmam que as atitudes se desenvolvem nos indivíduos a partir do enfrentamento proposto pelo ambiente social e, conseqüentemente, onde se ajustam gerando reações. Entretanto, os mesmos autores dizem que, quando as atitudes se tornam fixas, inflexíveis e/ou estereotipadas, elas podem limitar as reações propostas pelo ambiente social, fazendo o indivíduo estar sempre pronto para classificar as pessoas e os acontecimentos, seguindo os padrões emocionais preestabelecidos. Para isso, é interessante observar que, quanto às atitudes que se situam no início do seu desenvolvimento, há a possibilidade de serem modificadas pelas novas experiências. (LAMBERT; LAMBERT, 1981).

#### 5.4.3.1 Atitude de resistência à mudança na dimensão afetiva

De acordo com Oreg (2003); Wanberg e Banas (2000), a dimensão afetiva engloba dois elementos: o fator de reação emocional, que reflete a quantidade de estresse e a inquietação que os recursos humanos manifestam, quando lhe são apresentados um clima de mudança organizacional e o fator de alienação; ocorre, então, uma abstenção na avaliação racional dos benefícios e/ou malefícios da proposta de mudança. (DENT; GOLDBERG, 1999; NORD; JERMIER, 1994).

O componente afetivo está relacionado aos sentimentos de diversos tipos que os indivíduos despertam frente às propostas de mudança. Muitos estudos têm avaliado a resistência à mudança, mediante componentes emocionais. (EAGLY; CHAIKEN, 1998; OREG, 2003).

Nessa linha de análise, Coch e French (1948) construíram uma teoria preliminar da resistência, ao descreverem as forças de indiferença decorrentes do comportamento de oposição. Seguindo a mesma análise, Vince e Broussine (1996), a partir dos questionamentos feitos a gestores de organizações do serviço público, quando objetivaram implantar mudanças na estrutura com restrições financeiras, observaram que a maioria dos gestores apresentou avaliações de conteúdo emocional.

Argyris e Schön (1974, 1978) destacam que há resistência, geralmente, por meio de sentimentos de frustração e ansiedade nas rotinas do ambiente organizacional.

Oreg (2003) observa que os diferentes indivíduos diferenciam-se entre si de acordo com a tendência particular de resistir e/ou aceitar propostas de mudanças. Para o autor, a análise dessa diferença individual colabora no prognóstico de atitudes em relação a mudanças específicas, que podem ser elencadas como voluntárias e/ou impostas.

Desse modo, Oreg (2003) aponta que os indivíduos, com alta disposição à resistência à mudança, geralmente entendida como um aspecto comum de qualquer personalidade, são aqueles que não aceitam voluntariamente as propostas de mudanças, e que, quando a mudança é imposta, é possível serem aqueles que irão experimentar reações emocionais negativas, tais como ansiedade, raiva e medo. Nesse sentido, muitos autores destacam que o afeto, o comportamento e a cognição estabelecem uma forte ligação entre os componentes da personalidade e do afeto.

A dimensão emocional de uma atitude é aquela que está correlacionada aos sentimentos que são despertados no indivíduo em ambiente de resposta ao novo objeto apresentado. (PIDERIT, 2000; AJZEN; MADDEN, 1986).

Eagly e Chaiken (1998) definem essa dimensão por meio de sentimentos, humores, emoções; das atividades do sistema nervoso que os indivíduos despertam frente à relação de um objeto de atitude. Para os autores, um determinado indivíduo pode dar respostas de dimensão emocional variável como emoções positivas, tais como excitação e/ou felicidade e de emoções negativas, como raiva e/ou medo.

Assim, o componente afetivo está sempre envolvido com o conteúdo da resposta de um indivíduo, ou seja, uma reação emocional provocada pelo objeto de atitude e/ou uma atividade nervosa simpática variável de prazer, agradável, e um sentimento bom, feliz e/ou desprazer, e um sentimento infeliz. (BRECLER, 1984).

Eagly e Chaiken (1998) apontam que o componente afetivo está correlacionado a sentimentos, modos, emoções e atividades do sistema nervoso simpático, que os indivíduos experimentam em relação a um objeto-atitude.

#### 5.4.3.2 Atitude de resistência à mudança na dimensão comportamental

A dimensão comportamental para Sagie, Elizur e Greenbaum (1985) é aquela que diz respeito à inclinação dos indivíduos em adotarem um regime de rotina na vida. Ela é uma atitude que engloba ações e/ou intenções de atuar em resposta à proposta de mudança. Um exemplo pode ser observado quando os indivíduos têm a tendência de fazer crítica à mudança, e/ou tentar persuadir os colegas envolvidos no processo dos malefícios da mudança. (SHAPIRO; LEWICK; DEVINE, 1995).

Lewin (1951), com o objetivo de abordar a resistência em termos de comportamento, utilizou-se das ciências físicas para defini-la.

Coch e French (1948), em suas análises, observaram que a resistência à mudança envolvia comportamentos indesejáveis e agressivos, principalmente, quando eram apresentadas no ambiente e no método de trabalho.

Piderit (2000) destaca que as ênfases que envolvem o conceito de resistência em referência às atitudes do comportamento, são fatores importantes da experiência individual dos recursos humanos, para dar as respostas às mudanças.

Brower e Abolafia (1995) conceituam a atitude comportamental como um tipo específico de ação ou omissão; e Ashforth e Mael (1998) definem essa atitude como atos intencionais de desafio ou omissão.

Desse modo, o componente comportamental ou intencional compreende ações evidentes, intenções comportáveis e indicações verbais a respeito do comportamento. (BRECLER, 1984; EAGLY; CHAIKEN, 1998).

Para Piderit (2000), a resistência, na atitude comportamental, é uma dimensão complexa e controversa, pois muitos autores encontraram ênfase em apenas duas dimensões, e outros apontam uma terceira dimensão que é classificada de inconsistente.

#### 5.4.3.3 Atitude de resistência à mudança na dimensão cognitiva

O componente cognitivo geralmente diz respeito ao que envolve o indivíduo e ao que os recursos humanos ponderam sobre a mudança, mediante alguns questionamentos que surgem; por exemplo: Como isso é necessário? Será que vai ser benéfico? (OREG, 2006).

Piderit (2000) diz que a dimensão cognitiva diz respeito às atitudes que envolvem as crenças de um indivíduo sobre um determinado objeto de atitude.

Eagly e Chaiken (1998), na mesma linha de análise, conceituam a dimensão cognitiva por meio da expressão avaliativa de ordem positiva, ou negativa, das crenças de um indivíduo.

Watson (1982), ao analisar a dimensão cognitiva diz que a presença de uma resistência à mudança é a manifestação de uma relutância do indivíduo de mudar.

Lau e Woodman (1995) afirmam que a dimensão cognitiva é representada pelo fator de rigidez cognitiva, pois sugere a frequência e a facilidade com que os indivíduos transformam suas ideias.

Os autores Brecler (1984), Eagly e Chaiken (1998) destacam que o componente cognitivo está relacionado ao inventário de opiniões e ideias, a estruturas do conhecimento, a respostas perceptuais, aos pensamentos e às crenças que estabelecem uma ligação entre o objeto de atitude e seus atributos, construindo um julgamento de ordem positiva, ou negativa, a uma extremidade maior e/ou menor e, ocasionalmente, neutra.

Já Armenakis, Harris e Mossholder (1993) indicam que a resistência comportamental é precedida pela dimensão cognitiva, que também pode ser denominada indisponibilidade.

A visão cognitiva de uma atitude reflete os julgamentos de um indivíduo para um determinado objeto de mudança, que são formulados levando em consideração os comportamentos passados e as intenções futuras de ação. (PIDERIT, 2000).

Piderit (2000), mesmo investigando a ordem social e psicológica do indivíduo, enfatiza a presença da visão multidimensional de atitudes, que é uma abordagem fundamental para agregar muitas das definições inconsistentes de resistência, que são observadas nas análises organizacionais. O autor entende que o julgamento de um indivíduo, a uma determinada mudança organizacional, ao longo da dimensão cognitiva, poderá apresentar variáveis crenças, principalmente quando a proposta de mudança é fundamental para seu sucesso, pois a presença de crenças negativas pode comprometer o futuro de uma organização. E, assim, o mesmo autor diz que o retorno de um indivíduo, ao longo da dimensão intencional é variável e abrange tanto intenções positivas, como de apoio e/ou de intenções negativas, como de oposição à mudança.

Nord e Jermier (1994) destacam que, muitas vezes, algumas fontes de resistência à mudança podem gerar impactos nas emoções dos recursos humanos; outras, influenciar seus comportamentos, e outras ainda observar uma reflexão racional por parte dos recursos humanos sobre a proposta de mudança.

A atitude de resistência à mudança abarca sensações de ambivalência, em que os sentimentos, os comportamentos e os pensamentos dos recursos humanos, com relação ao ambiente de mudança, não são necessariamente coincidentes, conforme Piderit (2000). O autor, ao destacar que a resistência é uma atitude multidimensional para a mudança, ensina que essa visão ajuda a identificar a complexidade do fenômeno relacionado à resistência, bem como obter uma melhor concepção da relação entre resistência e seus antecedentes e resultados.

Segundo Oreg (2006), os três componentes da dimensão cognitiva não são autônomos, pois o que as pessoas sentem, pensam e como agem resulta, muitas vezes, em comportamentos distintos um do outro, em que cada um destaca um aspecto diferente do fenômeno de resistência.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é uma preocupação instrumental, que estabelece os procedimentos lógicos que serão utilizados no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. (GIL, 1999). Trata das formas de se fazer ciência, definindo os procedimentos, as ferramentas e os caminhos para se atingir a realidade teórica e prática, sendo essa a finalidade da ciência. (DEMO, 1995).

Cooper e Schindler (2003) dizem que o estudo da metodologia de pesquisa possibilita habilidades necessárias, para resolver problemas e desafios de um ambiente de tomada de decisões.

A pesquisa, para Rudio (2001), é um conjunto de atividades orientadas para buscar um determinado conhecimento, deve ser feita de modo sistematizado, utilizando para isso um método próprio e técnicas específicas, que visam a um conhecimento adequado à realidade empírica.

Para Fachin (2001), a pesquisa é um procedimento intelectual que tem o objetivo de adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e pela busca de novas verdades sobre um determinado fato.

Lakatos e Marconi (2005) lembram que toda a pesquisa começa com a apresentação de uma problemática, e o objetivo da mesma é elaborar respostas às hipóteses levantadas; assim, a pesquisa poderá confirmar e/ou validar as hipóteses levantadas.

Gil (1999, p. 35) cita o método estatístico como um dos meios técnicos da investigação, e que, segundo o autor, “fundamenta-se na aplicação da teoria estatística da probabilidade [...] torna-se possível determinar em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido”.

Segundo Gil (1999), as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos e definidas em três grupos, podendo se apresentar como exploratórias, descritivas e explicativas. O autor diz que a pesquisa descritiva identifica as características de determinada população, fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis, que foram traçadas pelo pesquisador. O mesmo autor diz que a pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados como, por exemplo, questionário e observação sistemática. São pesquisas descritivas que têm por finalidade descobrir a existência de associações entre variáveis e/ou levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991), os estudos descritivos devem ser utilizados, quando o pesquisador tem o objetivo de medir aspectos, dimensões e componentes de determinado fenômeno, que será submetido à análise, bem como são pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre variáveis. Pode-se dizer que o caráter descritivo da presente pesquisa ajuda a traçar a natureza quantitativa do estudo.

Minayo (1996), Demo (1995), Collis e Hussey (2005) apresentam alguns aspectos metodológicos que devem ser observados, dizendo que a pesquisa pode ser classificada da seguinte maneira:

- a) pesquisa quantitativa, quando se observa o estilo de abordagem do problema e/ou processo;
- b) pesquisa descritiva, quando prende-se aos seus objetivos, podendo utilizar a aplicação de um questionário;
- c) pesquisa bibliográfica, quando prende-se aos procedimentos técnicos, podendo ser construída a partir do levantamento de materiais publicados;
- d) como a pesquisa aplicada que, por sua natureza, pode possibilitar a geração de conhecimento para a aplicação prática nas organizações.

Desse modo, a presente pesquisa, quanto aos seus objetivos, será descritiva. Essa definição é apresentada por Gil (1999) e Sampieri, Collado e Lucio (1991); quanto à sua abordagem, será quantitativa, com aplicação de questionário.

No que se refere a essa abordagem, Oliveira (1997, p. 115) a define como “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”. Quanto a seus procedimentos técnicos, será o levantamento (*survey*) com estudo de casos múltiplos. Conforme Gil (1999, p. 70), o levantamento (*survey*) “se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), pode conter mais de um caso único, o que caracteriza o estudo de casos múltiplos. As evidências resultantes dos casos múltiplos, segundo o autor, são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como algo mais robusto. Um dos objetivos do estudo de casos múltiplos é que, a partir de um experimento único, pode-se replicar a pesquisa conduzindo a um segundo, terceiro ou até mais experimentos.

## 6.1 ETAPAS DA PESQUISA

Ao adotar a metodologia *survey* na realização de uma pesquisa, Malhotra et al. (2005) sugerem que sejam seguidas as seguintes etapas:

- a) definição do objetivo ou problema da pesquisa;
- b) definição da população e da amostra;
- c) elaboração dos instrumentos de coleta de dados, neste caso, o questionário;
- d) coleta de dados (campo);
- e) processamento dos dados (tabulação);
- f) análise dos dados e resultados;
- g) apresentação e divulgação dos resultados.

Considerando a delimitação do tema, o objetivo geral da presente pesquisa de mestrado foi o de investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança em três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes, localizadas no Município de Caxias do Sul. Metodologicamente, as etapas da pesquisa foram assim definidas:

- a) o campo de estudo composto por indústrias de pequeno, médio e grande porte do segmento metal-mecânico do Município de Caxias do Sul. Para a classificação do tipo de porte das indústrias, utilizou-se o critério proposto pelo Sebrae – RS;
- b) a relação de indústrias inseridas no universo pesquisado, obteve-se no *site* do Simecs;
- c) o nome, o número do telefone e a quantidade de recursos humanos foram organizados em planilha Excel; os dados foram classificados pelo porte para o contato inicial;
- d) a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário, anteriormente validado. Para a aplicação do questionário, partiu-se do contato telefônico primeiramente à organização, como meta de explicar os objetivos da pesquisa e identificar se a indústria passou recentemente e/ou estava passando por algum processo de mudança, que envolvesse seus recursos humanos. Os questionários foram respondidos, com a presença da autora na sede de cada indústria, conforme o número de recursos humanos preestabelecido;
- e) com os dados levantados nos questionários, realizou-se a tabulação dos mesmos.

Nesse sentido, a partir dos objetivos propostos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, com a aplicação de um questionário, visando a descrever sistematicamente as características dos diferentes indivíduos, que formam o quadro dos recursos humanos das organizações de diferentes portes, estabelecendo relações entre seus constructos. Além de documental e de levantamento de campo, envolveu consulta bibliográfica e questionamento direto aos recursos humanos, sendo, portanto, uma pesquisa quantitativa realizada pelo método *survey*, e sua natureza como pesquisa aplicada, por gerar conhecimento de aplicação prática. (MINAYO, 1996; COLLIS; HUSSEY, 2005).

## 6.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Freitas et al. (2000) dizem que os métodos de pesquisa podem ser dispostos como quantitativos (*survey*, experimentos, etc.) e/ou qualitativos (estudo de casos, *focus group*, etc.), e que ambos apresentam vantagens e desvantagens. Segundo o autor, método de pesquisa *survey* e/ou de levantamento se diferencia dos outros tipos de pesquisa, pois:

- a) não tem o objetivo de mudança de ordem psicossocial, como a pesquisa-ação;
- b) a coleta de dados é realizada no local pesquisado. A pesquisa bibliográfica ou documental é feita por meio de fontes de papel;
- c) a coleta de dados é realizada de forma indireta, com diversas pessoas;
- d) a pesquisa *survey* é uma abordagem quantitativa.

Para Roesch (2006), quando uma pesquisa apresenta a necessidade de levantar dados empíricos, como, por exemplo, sobre uma determinada população, é preferível utilizar o estudo de caráter descritivo.

Vergara (2006) acrescenta que as pesquisas, com caráter descritivo, não respondem ao motivo, mas podem associar determinados resultados a um grupo e/ou a respondentes, assim como proporcionam levantamentos de atitudes do grupo pesquisado.

Günther (2006, p. 203) apresenta diferenças entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, quando diz que, na qualitativa, existe uma “interação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo”, e na quantitativa “difícilmente se escuta o participante após a coleta de dados”.

Collis e Hussey (2005), também com o objetivo de marcar as diferenças entre a pesquisa qualitativa e quantitativa, indicam que a quantitativa possui um caráter objetivo,

científico e experimental, enquanto a qualitativa é de ordem subjetiva, humanista e interpretativa.

Günther (2006) observa que, inicialmente, na pesquisa quantitativa as crenças e os valores pessoais não são considerados relevantes, como na pesquisa qualitativa, pois, segundo Anderson et al. (2002), na pesquisa quantitativa os dados levantados indicam a quantidade e são sempre numéricos e/ou mensuráveis.

Dessa forma, Günther (2006) enfatiza que a ênfase no processo indutivo, que parte de elementos individuais para tirar conclusões e generalizações, relacionadas a uma amostra representativa, assegura a possibilidade de generalização dos resultados na pesquisa quantitativa.

Para Collis e Hussey (2005), o método quantitativo envolve a coleta de dados numéricos, além da aplicação de testes estatísticos, que foram definidos para conduzir a investigação sobre a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança, em três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes no Município de Caxias do Sul.

### 6.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a escolha do processo de amostragem, foram levados em consideração o tipo de pesquisa; a acessibilidade aos elementos da população; a disponibilidade, ou não, de ter os elementos da população em um rol; a representatividade desejada ou necessária; a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos; a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos. (MATTAR, 2001).

Essa investigação caracteriza-se como *survey* ou levantamento, que, de acordo com Kerlinger (2006), busca estudar pequenas e grandes populações, utilizando amostras, com o objetivo de descobrir a incidência relativa, distribuição, e/ou a inter-relação entre as variáveis. Babbie (2001) descreve a pesquisa *survey* como a obtenção de dados ou informações sobre as características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo.

Os *surveys*, de acordo com Babbie (2001), são muito semelhantes aos censos, mas se diferenciam destes, porque examinam uma amostra da população. Destaca também que, entre as características gerais da pesquisa de levantamento, o pesquisador, ao explicar as razões,

características e correlações observadas, deve direcionar a pesquisa para que assuma uma postura determinística baseada nas relações de causa e efeito.

Conforme Malhotra et al. (2005), as vantagens da abordagem *survey* são as alternativas limitadas, a codificação e a análise de dados, em decorrência de sua simplicidade, objetividade e confiabilidade. Por outro lado, o mesmo autor aborda que a relutância do pesquisado em fornecer informação desejada, as limitações do questionário estruturado e a adequabilidade das questões são desvantagens da abordagem *survey*. Embora apresente vantagens e desvantagens, a abordagem é adequada ao objetivo desta investigação.

Nesse cenário, Roesch (2006, p. 138) esclarece que a população é um “grupo de pessoas ou empresas”, nas quais se tem interesse de obter uma entrevista, com um objetivo específico. Vergara (2006) complementa que a população é o conjunto de elementos pesquisados que possuem as características apontadas no objeto de estudo.

A amostragem, por sua vez, é a extração de uma parcela da população para investigação, dependendo do tamanho, do custo ou da disponibilidade de processamento de dados. (ROESCH, 2006).

Cooper e Schindler (2003) destacam que o conceito básico de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos, tiram-se conclusões sobre toda a população.

Por essa razão, destaca-se que, quanto ao modo de classificar as organizações, ou seja, seu porte, neste trabalho utilizou-se a classificação de acordo com o Sebrae – RS, que estabelece:

- a) pequena organização: na indústria, de 20 a 99 pessoas;
- b) média organização: na indústria, de 100 a 499 pessoas;
- c) grande organização: na indústria, acima de 500 pessoas.

Nesse panorama, o universo deste trabalho é constituído por três indústrias do segmento metal-mecânico de Caxias do Sul, associadas ao Simecs. Esta cidade foi selecionada pelo critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2006), é o procedimento no qual se selecionam elementos pela facilidade de acesso.

Analisando em detalhe as organizações do segmento metal-mecânico do Simecs, em específico as que foram investigadas neste trabalho, obtêm-se os seguintes dados, considerando-se a classificação por porte, conforme critério do Sebrae – RS.

A população definida para esta pesquisa consiste em todos os recursos humanos, de três indústrias, que foram escolhidas do segmento metal-mecânico (uma de pequeno porte, outra de médio e outra de grande porte) em Caxias do Sul. O tamanho da amostra será

dimensionado, utilizando a fórmula para população finita, com um erro de amostragem de 5%, e um intervalo de confiança de 95%, ou seja:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

p= percentagem com a qual o fenómeno se verifica

q= percentagem complementar

n= tamanho mínimo da amostra

p.q = 0,5

N = número de elementos da população

e = erro de amostragem = 5%

Z = valor tabelado da distribuição normal = 1,96 para um intervalo de confiança de 95%.

Desse modo, de acordo com o número de indivíduos efetivos das organizações escolhidas para a pesquisa deste estudo, foi atribuído um número mínimo de respondentes, utilizando-se a fórmula da população finita, para dimensionar o tamanho da amostra, conforme quadro 3:

| Porte da organização | Número total de Recursos humanos | Número mínimo para amostragem |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Pequeno              | 46                               | 42                            |
| Médio                | 149                              | 109                           |
| Grande               | 948                              | 275                           |
| Total                | 1143                             | 426                           |

Quadro 3: População e amostragem mínima

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 6.4 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Na pesquisa *survey*, o levantamento de informações pode ser por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário, e pode ser feito frente a frente, por telefone, correio ou, ainda, pela internet. (BABBIE, 2001).

Complementa Rudio (2001), destacando que o questionário, como instrumento de pesquisa, é um dos mais frequentes no emprego das ciências comportamentais, além da entrevista.

Conforme Botelho e Zouain (2006), para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi empregado o instrumento de coleta de dados com questionário estruturado, composto por questões fechadas, considerado um dos instrumentos mais importantes na coleta de dados nas Ciências Sociais.

O questionário representa uma sequência estruturada de perguntas, com o objetivo de obter opiniões e informações dos respondentes, e que constituiu a forma mais rápida e barata para obtenção de dados. (MALHOTRA et al., 2005).

A elaboração do questionário consiste em investigar os objetivos específicos da pesquisa e, conforme Gil (1999), recomenda algumas práticas:

- a) a questão deve possibilitar única interpretação;
- b) a questão não deve sugerir várias respostas;
- c) o número de questões deve ser limitado, e estas devem ser elaboradas de modo claro, concreto e preciso;
- d) as questões que conduzem a respostas defensivas, estereotipadas, devem ser evitadas;
- e) a apresentação gráfica do questionário deve facilitar seu preenchimento;
- f) o questionário deve apresentar uma introdução sobre a importância das respostas para atingir os objetivos;
- g) o questionário deve conter as instruções sobre o preenchimento das questões, iniciando com as mais simples e finalizando com as mais complexas.

As questões do questionário podem ter escalas de classificação, como a Likert, que normalmente é utilizada, pois possibilita que os participantes forneçam respostas discriminatórias, com algum tipo de escala ou classificação, conduzida por meio de questões que são afirmações, nas quais o respondente indica seu nível de concordância com as mesmas. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

No questionário, as questões devem ser elaboradas com palavras simples e comuns, adequadas ao linguajar do respondente, assim como devem ser ordenadas lógica e apropriadamente. (MALHOTRA et al., 2005). A confiabilidade e validade das questões do questionário são requisitos importantes no projeto das respostas, conforme destacam Collis e Hussey (2005) e, sendo positivas, facilitam o entendimento do respondente.

O instrumento de coleta de dados do presente estudo (Apêndice B), contempla seis grupos: comprometimento afetivo; comprometimento instrumental; comprometimento normativo; resistência à mudança na atitude afetiva, na atitude comportamental e na atitude cognitiva. Nesses grupos, foi usada uma escala de concordância do tipo Likert, com cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada questão foi apresentada na forma de afirmação, e o texto orientava o respondente a assinalar a alternativa que melhor definisse sua opinião. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991), a escala do tipo Likert consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmação, diante dos quais se pede a opinião do respondente a respeito de cada questão, fazendo com que ele se posicione na escolha de um dos cinco itens da escala.

Além desses seis grupos, o instrumento continha questões fechadas, com escolha simples, sobre a caracterização da organização e do respondente, nas quais se pretendeu anotar dados demográficos, tais como: nível hierárquico (diretor/gerente, supervisor/coordenador, técnico/administrativo, operacional); porte da empresa; sexo; faixa etária; tempo de empresa e grau de escolaridade, objetivando investigar possíveis diferenças nos constructos principais (comprometimento e resistência) em substratos diferentes.

Nessa investigação, foram elaboradas, antes das questões iniciais, informações importantes sobre a pesquisa e o preenchimento do questionário. No questionário (Apêndice A), foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Siqueira (2008) para medir as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) e, para avaliar o grau de resistência à mudança nas dimensões da atitude (afetiva, comportamental e cognitiva), foi utilizada a escala aprovada por Oreg (2006).

## 6.5 VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE

O processo de validação do instrumento de coleta de dados é uma importante etapa da pesquisa para garantir a eficácia e a qualidade nos resultados, pois permite identificar a existência de falhas na redação ou interpretação de questões, que podem estar complexas, exaustivas, com erros de redação, ou, ainda, não entendíveis. (GIL, 1999). Por isso, é preciso pré-testar os questionários e analisar como eles são pré-testados, para garantir a qualidade do processo. (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Diante disso, Malhotra et al. (2005, p. 290) destacam a importância de especificar as informações coletadas, e que “mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste”, e prosseguem dizendo que, como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo antes de ser testado. Os instrumentos de coleta de dados foram reproduzidos, tendo como primeira providência o pré-teste, a fim de verificar a adequação, clareza e facilidade de sua compreensão pelos respondentes das organizações pertencentes ao segmento selecionado para a investigação. (HAIR J. et al., 1998; AAKER et al., 2007).

Malhotra et al. (2005, p. 290) afirmam que pré-teste é o “[...] teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Aaker et al. (2007) recomendam que o pré-teste seja realizado com, pelo menos, quatro e, no máximo, trinta participantes. Os pré-testes dos questionários foram realizados com sete respondentes de uma organização pertencente ao universo pesquisado, escolhida pela facilidade do contato com a administração e, conseqüentemente, com as respostas dos recursos humanos escolhidos.

Os pré-testes foram aplicados em dezembro de 2009, e os respondentes foram escolhidos de forma aleatória quanto a sexo, idade, cargo, tempo de empresa e grau de escolaridade, que mostraram compreensão e entendimento nas questões, porém sugeriram diminuir o número de perguntas que, no total, somavam 73 questões, sinalizando extensivo o questionário para responder.

Dessa forma, foram realizados ajustes no documento original antes de aplicá-lo a toda a amostragem.

## 6.6 COLETA DE DADOS

Segundo Oliveira (1997), a escolha do método e da técnica utilizada depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e dos elementos no campo da investigação.

Segundo Malhotra et al. (2005), as pesquisas *survey* são pesquisas de opinião, com caráter quantitativo, sendo a coleta de dados realizada por meio de questionários estruturados, exigindo, portanto, rígidos procedimentos internos de controle, com o objetivo de garantir a eficiência no levantamento de campo e a fidedignidade dos resultados.

De acordo com Gil (1999), o delineamento de dados da pesquisa expressa os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados; porém, a coleta de dados, elemento mais importante para o delineamento de dados, pode ter dois grupos:

- a) dados fornecidos pelas fontes de papel: como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental;
- b) dados fornecidos por pessoas: como a pesquisa experimental, pesquisa *ex-post facto*, levantamento e o estudo de caso. Embora gerem certa controvérsia, inclui-se neste grupo, a pesquisa-ação e a pesquisa-participante.

Nesta pesquisa, para investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança, foram pesquisados os recursos humanos, desde o cargo de diretor até o cargo operacional de três organizações de diferentes portes.

No sentido de garantir a eficácia e a validação dos questionários, o respondente deveria ter participado e/ou estar inserido no processo de mudança da organização pesquisada.

Nesse sentido, foi mantido contato telefônico previamente com o responsável pelo departamento de Recursos Humanos da organização selecionada e associada ao Simecs, pertencente ao universo de pequeno, médio e grande porte do segmento metal-mecânico de Caxias do Sul, com o objetivo de identificar se a organização estava passando, ou passou recentemente, por um processo de mudança, qual seria o processo, quantos recursos humanos foram e/ou estavam nele envolvidos e os níveis hierárquicos a que pertenciam.

Ao conversar, via telefone, com a pessoa responsável, eram explicados os objetivos da pesquisa, a importância da participação da organização na coleta dos dados e o envolvimento do maior número de recursos humanos possíveis para responder ao questionário, compreendendo desde a alta direção até os níveis operacionais mais baixos. Com a afirmação positiva da organização, marcou-se dia e hora para uma reunião, quando foi mostrada a carta de apresentação da Universidade de Caxias do Sul (Apêndice A), o questionário (Apêndice B) e explicados novamente os objetivos da pesquisa e a importância da participação da organização, bem como acordado o dia, a hora, o local para aplicação dos questionários pela autora.

Uma vez aceita a proposta, fez-se um encontro pessoal para planejar a aplicação do questionário na organização. Não foi utilizado o procedimento de envio do questionário por *e-mail* e/ou por correio. Essa coleta foi realizada pessoalmente pela autora, aplicando o questionário (Apêndice B) aos recursos humanos das três indústrias escolhidas do segmento metal-mecânico de diferentes portes (pequeno, médio e grande) no Município de Caxias do Sul, com o objetivo de levantar dados relacionados ao grau de comprometimento

organizacional nas dimensões afetivo, instrumental e normativo e de resistência às mudanças, nas dimensões da atitude afetiva, comportamental e cognitiva.

O processo de coleta de dados foi realizado em quatro semanas, no período compreendido entre março e abril de 2010, período aguardado para a aplicação dos questionários, pois, nos meses anteriores, de dezembro a fevereiro de 2010, muitas organizações estavam em férias coletivas e/ou os recursos humanos encontravam-se em férias, impossibilitando atingir o número mínimo de respondentes para a validação da amostragem.

Conforme mostra a quadro 4, obteve-se o retorno de 498 respondentes do total de 1.143 recursos humanos das três organizações pesquisadas, ficando 43 respondentes da organização de pequeno porte, 126 de médio e 327 respondentes da organização de grande porte. Dois respondentes não identificaram o porte da organização.

| Porte da organização | Número total de recursos humanos | Número mínimo para amostragem | Número total de respondentes |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Pequeno              | 46                               | 42                            | 43                           |
| Médio                | 149                              | 109                           | 126                          |
| Grande               | 948                              | 275                           | 327                          |
| Total                | 1143                             | 426                           | 496                          |

Quadro 4: População e amostra respondente

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6.7 MÉTODO DE ANÁLISE

Para analisar os dados obtidos com base na *survey*, optou-se por realizar uma análise fatorial, definida por Hair Junior. et al. (1998), como uma ferramenta que tem por objetivo reduzir a base original de indicadores, por meio do agrupamento destes a partir da matriz de correlação.

A aplicação do método de extração das componentes principais nas análises efetuadas, em conjunto com a rotação Varimax, agrupa as variáveis nas primeiras dimensões, o que permite a formatação de indicadores mais abrangentes.

A cada dimensão carregada, faz-se necessário analisar a consistência interna, verificada a partir do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Esse procedimento é desenvolvido como forma de eliminar itens das escalas, que não contribuem para a interpretação das

dimensões e/ou variáveis mensuradas. Avaliou-se, também, o valor do KMO, de acordo com a classificação apresentada por Maroco (2003), que pode ser observada no quadro 5.

| Valor do KMO | Recomendação relativamente à AF |
|--------------|---------------------------------|
| ]0,9 – 10[   | Excelente                       |
| ]0,8 – 0,9[  | Boa                             |
| ]0,7 – 0,8[  | Média                           |
| ]0,6 – 0,7[  | Medíocre                        |
| ]0,5 – 0,6[  | Má, mas ainda aceitável         |
| ≤ 0,50       | Inaceitável                     |

Quadro 5: Classificação do KMO

Fonte: Maroco (2003).

Optou-se, também, por uma análise de correlação linear não paramétrica, que é definida por Gujarati (2000), como uma medida de associação entre questões, ou seja, o quanto o comportamento de uma está associado ao da outra.

De acordo com Siegel (1975), no caso não paramétrico, a medida usual de associação é o coeficiente de correlação de *Spearman* ( $r$ ). Na presente pesquisa, a correlação de *Spearman* foi utilizada com o objetivo de verificar as possíveis relações entre os seis constructos estimados.

Após o uso da análise fatorial, realizou-se o teste de hipóteses de análise de variância (Anova) visando a avaliar a existência de diferenças significativas entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança nas indústrias de diferentes portes.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos na investigação sobre a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança, em três indústrias do segmento metal-mecânico de diferentes portes, localizadas no Município de Caxias do Sul. Assim, far-se-á uso da pesquisa quantitativa, com análise dos dados, mediante estatística univariada e multivariada, para identificar os fatores com vistas a atingir os objetivos específicos.

Para analisar os dados obtidos com base na *survey*, os valores *missing* foram substituídos pela média de cada item. Os dados primários coletados e seus resultados encontrados foram interpretados estatisticamente, com a utilização de medidas descritivas, como as tabelas numéricas, viabilizando a investigação do problema de pesquisa proposto. Para essa finalidade, utilizaram-se os *softwares* SPSS 17.0 e XLSTAT 2010.2.03.

### 7.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E DE SEUS RESPONDENTES

Conforme a tabela 1, foram coletadas 498 respostas, por meio do questionário que forneceu parte da qualificação dos respondentes e do tipo de porte da organização. Com relação ao tipo de porte da organização, verifica-se que há uma predominância de respondentes, como recursos humanos pertencentes ao grande porte organizacional.

Tabela 1 – Respondentes por porte nas organizações pesquisadas

| Porte da organização | Número total de recursos humanos | Número total de respondentes | % Respostas |
|----------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------|
| Pequeno              | 46                               | 43                           | 8,67%       |
| Médio                | 149                              | 126                          | 25,40%      |
| Grande               | 948                              | 327                          | 65,93%      |
| Total                | 1143                             | 496                          | 100%        |

*Fonte:* Dados da pesquisa.

A tabela 1 evidencia que 327, do total de 496 respondentes, fazem parte da organização de grande porte, o que representa 65,93% dos recursos humanos; 126, do total de

496 respondentes, fazem parte da organização de médio porte, o que representa 25,40% dos recursos humanos; e 43, do total de 496 respondentes, fazem parte da organização de pequeno porte, o que representa 8,67% dos recursos humanos.

Tabela 2 – Retorno das respostas pelo porte das organizações pesquisadas

| Porte da organização | Número total de recursos humanos | Número de respondentes | % Respostas |
|----------------------|----------------------------------|------------------------|-------------|
| Pequeno              | 46                               | 43                     | 93,48%      |
| Médio                | 149                              | 126                    | 84,56%      |
| Grande               | 948                              | 327                    | 34,49%      |
| Total                | 1.143                            | 496                    | 100%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 2 demonstra que os recursos humanos da organização de pequeno porte foram mais envolvidos em dar retorno ao questionário aplicado em relação ao número total de recursos humanos efetivos. O retorno dos questionários aplicados pode ser representado em percentual, de acordo com o porte da organização, da seguinte maneira: 93,48% das organizações de pequeno porte, 84,56% das organizações de médio porte e 34,49% das organizações de grande porte.

Tabela 3 – Cargo dos respondentes nas organizações pesquisadas

| Cargo                  | Número de respondentes | % Respostas |
|------------------------|------------------------|-------------|
| Diretor/gerente        | 17                     | 3,42%       |
| Supervisor/coordenador | 40                     | 8,03%       |
| Técnico/administrativo | 122                    | 24,50%      |
| Operacional            | 314                    | 63,05%      |
| Sem resposta           | 5                      | 1,00%       |
| Total                  | 498                    | 100%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 3 indica que os questionários, em sua grande parte, foram respondidos pelos recursos humanos que ocupam os cargos operacionais das organizações, o que representa 63,05% e/ou 314 questionários respondidos. E 3,42% e/ou 17 respondentes pertenciam aos recursos humanos com o cargo de diretor/gerente, e 8,03% e/ou 40 respondentes, ao cargo de supervisor/coordenador. Os recursos humanos com o cargo técnico/administrativo

representam 24,50% e/ou 122 respondentes. E 1% e/ou 5 dos respondentes não identificaram a sua ocupação no ambiente organizacional.

Tabela 4 – Grau de escolaridade dos respondentes nas organizações pesquisadas

| Escolaridade                  | Número de respondentes | % Respostas |
|-------------------------------|------------------------|-------------|
| Ensino Fundamental incompleto | 29                     | 5,84%       |
| Ensino Fundamental completo   | 60                     | 12,05%      |
| Ensino Médio incompleto       | 65                     | 13,05%      |
| Ensino Médio completo         | 199                    | 39,96%      |
| Ensino Superior incompleto    | 91                     | 18,27%      |
| Ensino Superior completo      | 31                     | 6,22%       |
| Pós-graduação                 | 17                     | 3,41%       |
| Sem resposta                  | 6                      | 1,20%       |
| Total                         | 498                    | 100%        |

*Fonte:* Dados da pesquisa.

A tabela 4 evidencia que o grau de escolaridade da maioria dos respondentes está no Ensino Médio completo com 39,96%. Em segundo lugar, aparecem os recursos humanos com Ensino Superior incompleto com 18,27%.

Observa-se que, futuramente, há uma tendência, nos recursos humanos, com Ensino Médio incompleto e Ensino Médio completo, de buscar qualificação para atender às exigências das mudanças organizacionais e do contexto do mercado de trabalho.

Hoje, qualquer indivíduo que atua nas organizações tem conhecimento que, em contexto de crises, há, muitas vezes, a necessidade de as organizações fazerem uma espécie de “seleção” no seu quadro funcional, a qual leva, em alguns casos, a desligar os recursos humanos que não atendem às expectativas de aprimoramento contínuo. No atual ambiente de globalização, essa exigência é bem natural.

Também se observa que os recursos humanos, com nível superior completo e incompleto, mostram que têm consciência da importância da qualificação contínua para se manterem competitivos no mercado de trabalho.

Nesse sentido, pode-se deduzir que o resultado da escolaridade reflete a predominância dos respondentes, ocupando cargos em nível operacional, conforme demonstrado na tabela 3; por outro lado, a tabela 4 demonstra que o grau de escolaridade

constitui preocupação dos respondentes com a qualificação da mão de obra, no mercado de trabalho.

Tabela 5 – Idade dos respondentes nas organizações pesquisadas

| Idade            | Número de respondentes | % Respostas |
|------------------|------------------------|-------------|
| Até 20 anos      | 40                     | 8,03%       |
| De 21 a 30 anos  | 212                    | 42,57%      |
| De 31 a 40 anos  | 122                    | 24,50%      |
| De 41 a 50 anos  | 84                     | 16,87%      |
| Acima de 50 anos | 35                     | 7,02%       |
| Sem resposta     | 5                      | 1,00%       |
| Total            | 498                    | 100%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 5 oferece a faixa etária dos respondentes, que abrange uma porcentagem de 42,57% e/ou 212 dos respondentes entre 21 a 30 anos, que são seguidos de 24,50% e/ou 122 dos respondentes entre 31 a 40 anos. Entretanto, percebe-se que, do universo de 498, 252 ou 50,60% possuem idade até 30 anos, ou seja, as organizações preferem a empregabilidade da mão de obra jovem nos quadros funcionais. Por outro lado, percebe-se que 2/3 dos respondentes possuem de 41 a 50 anos, o que representa o intercâmbio de experiências e conhecimentos ao longo do tempo.

Também se observa que, dos 498 respondentes, tem-se 334 indivíduos que pertencem à faixa etária forçada a ingressar no mercado de trabalho antes de sua qualificação profissional e/ou pertencem à faixa que busca a qualificação de sua mão de obra.

Tabela 6 – Sexo dos respondentes nas organizações pesquisadas

| Sexo         | Número total de respondentes | % Respostas |
|--------------|------------------------------|-------------|
| Feminino     | 105                          | 21,09%      |
| Masculino    | 390                          | 78,31%      |
| Sem resposta | 3                            | 0,60%       |
| Total        | 498                          | 100%        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 6 oferece o número de indivíduos do sexo masculino, representando 78,31% e/ou 390 dos respondentes e 21,09% e/ou 105 respondentes do sexo feminino. Do total de

respondentes, 0,60% e/ou três respondentes não responderam à questão. Observa-se que os recursos humanos do sexo masculino são a força predominante no segmento metal-mecânico.

Tabela 7 – Tempo de empresa dos respondentes nas organizações pesquisadas

| Tempo de empresa | Número total de respondentes | % Respostas |
|------------------|------------------------------|-------------|
| Até 5 anos       | 249                          | 50%         |
| De 5 a 10 anos   | 84                           | 16,87%      |
| De 10 a 15 anos  | 42                           | 8,43%       |
| De 15 a 20 anos  | 46                           | 9,24%       |
| Acima de 20 anos | 65                           | 13,05%      |
| Sem resposta     | 12                           | 2,41%       |
| Total            | 498                          | 100%        |

*Fonte:* Dados da pesquisa.

A tabela 7 considera o tempo de atuação na organização: do universo de 498 respondentes, 50% e/ou 249 revelaram possuir até 5 anos de atuação e 16,87% e/ou 84 respondentes afirmaram ter 5 a 10 anos de atuação na organização. Pode-se inferir, pelos dados apresentados e cruzados com os da tabela 5 que a mão de obra das organizações é aquela que está ingressando no mercado de trabalho e/ou tem passado por rotatividade, o que é uma característica do contexto em que os indivíduos tendem a mudar de organização por inúmeros fatores, como, por exemplo, salariais e/ou benefícios oferecidos. Entretanto, pode-se identificar um percentual de 13,05% e/ou 65 respondentes com mais de 20 anos de organização, o que provavelmente indica um comprometimento afetivo, instrumental e normativo além de, supostamente, atenderem aos objetivos da organização.

## 7.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

Para realizar a análise dos dados, fez-se a inversão de escala das variáveis referentes às questões Q02, Q09, Q10, Q34, Q35, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q44, Q45, Q46, com o intuito de deixar todas as variáveis com o mesmo sentido.

Visando a verificar o agrupamento das variáveis, realizou-se a análise fatorial, em que se estimou inicialmente o valor do KMO, conforme quadro 3, anteriormente apresentado, com o objetivo de averiguar a adequação da análise fatorial ao conjunto dos dados. O valor

estimado para o KMO foi igual a 0,899, que, de acordo com a classificação de Maroco (2003), é considerado bom.

Na análise fatorial, também se utilizou a estimativa do coeficiente *Alpha de Cronbach*, que serve para avaliar a confiabilidade interna do conjunto das questões, que corresponde a cada constructo estudado. O coeficiente *alpha*, proposto por Cronbach (1951), indica o grau de consistência interna de um conjunto de questões. O valor do *alpha* varia entre 0 e 1, cujos valores próximos a 0 indicam que os itens de uma escala não possuem nenhuma consistência interna, e valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna da escala. Churchill (1979) sugere que, em uma pesquisa exploratória, os valores entre 0,60 e 0,80 são considerados bons, e acima destes, ótimos. Na presente pesquisa, consideraram-se como satisfatórios os valores acima de 0,60.

Posteriormente, agruparam-se as questões do constructo *comprometimento afetivo*, estimando-se as cargas fatoriais e os valores de comunalidade, bem como a variância explicada, apresentada na tabela 8.

Tabela 8 – Análise fatorial constructo comprometimento afetivo

| Questões  | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|---|------------------|--------------|
| Q01 – Eu estou confiante na minha empresa       | 0,788            | 0,646        |
| Q03 – Eu sou fiel à minha empresa               | 0,725            | 0,593        |
| Q04 – Eu estou orgulhoso da minha empresa       | 0,834            | 0,713        |
| Q05 – Eu estou contente com minha empresa       | 0,794            | 0,724        |
| Q06 – Eu me sinto responsável por minha empresa | 0,697            | 0,612        |
| Q07 – Eu me dedico à minha empresa              | 0,698            | 0,647        |
| Q08 – Eu estou entusiasmado com minha empresa   | 0,778            | 0,686        |
| Q10 – Eu estou desiludido com minha empresa     | 0,401            | 0,557        |
| Q11 – Eu estou interessado pela minha empresa   | 0,746            | 0,656        |
| KMO   |                  | 0,911        |
| Variância explicada                             |                  | 64,826       |
| <i>Alpha de Cronbach</i>                        |                  | 0,88         |

Fonte: Dados da pesquisa.

O constructo *comprometimento afetivo* foi formado, *a priori*, pelas questões Q01, Q02, Q03, Q04, Q05, Q06, Q07, Q08, Q09, Q10 e Q11. Entretanto, retiraram-se as questões

com comunalidade inferior a 0,50 e, também, se verificou quais das questões poderiam ser excluídas, para que houvesse uma maior consistência no instrumento. Dessa forma, retiraram-se as questões Q02 e Q09, o que resultou em uma variância explicada de 64,826 e um KMO de 0,911. Isso, de acordo com Maroco (2003), caracteriza-se como um valor excelente.

Tabela 9 – Análise fatorial do constructo comprometimento instrumental

| Questões   | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|--|------------------|--------------|
| Q12 – Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje                             | 0,566            | 0,658        |
| Q13 – Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da empresa                    | 0,511            | 0,657        |
| Q14 – Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)       | 0,508            | 0,644        |
| Q15 – Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu atual | 0,643            | 0,594        |
| Q18 – Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa                                  | 0,742            | 0,688        |
| Q19 – Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa  | 0,609            | 0,686        |
| Q20 – Eu estaria prejudicando minha vida profissional  | 0,725            | 0,559        |
| Q21 – Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa          | 0,689            | 0,519        |
| Q24 – Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa                                   | 0,708            | 0,515        |
| Q25 – Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho  | 0,645            | 0,564        |
| Q26 – Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual               | 0,710            | 0,637        |
| KMO  |                  | 0,875        |
| Variância explicada  |                  | 61,098       |
| <i>Alpha de Conbach</i>  |                  | 0,857        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 9 apresenta o resultado da análise fatorial do Constructo - *comprometimento instrumental* que foi formado, *a priori*, pelas questões Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25 e Q26. Excluíram-se as questões com comunalidade inferior a 0,50 e, também, verificou-se quais das questões poderiam ser retiradas, para que houvesse uma maior consistência no instrumento. Dessa forma, retiraram-se a Q16, Q17, Q22

e Q23, resultando em uma variância explicada de 61,098 e um KMO de 0,857. Isso, de acordo com Maroco (2003), caracteriza-se como um valor bom.

Tabela 10 – Análise fatorial do constructo comprometimento normativo

| Questões   | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|--|------------------|--------------|
| Q27 – Eu continuaria trabalhando nesta empresa, pois é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim | 0,779            | 0,607        |
| Q29 – Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra         | 0,807            | 0,651        |
| Q31 – Eu seria desonesto com esta empresa, se eu fosse trabalhar para outra empresa agora              | 0,814            | 0,663        |
| Q32 – Eu possuo uma gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela                               | 0,778            | 0,605        |
| KMO  |                  | 0,755        |
| Variância explicada  |                  | 63,151       |
| <i>Alpha de Cronbach</i>   |                  | 0,805        |

Fonte: Dados da pesquisa.

O constructo *comprometimento normativo* foi formado, *a priori*, pelas questões Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32 e Q33. Excluíram-se as questões com comunalidade inferior a 0,50 e, também, se verificou quais das questões poderiam ser retiradas, para que houvesse uma maior consistência interna no instrumento. Dessa forma, retiraram-se as questões Q28, Q30 e Q33, o que resultou em uma variância explicada de 63,151 e um KMO de 0,755. Isso, caracteriza-se, de acordo com Maroco (2003), como um valor médio.

Tabela 11 – Análise fatorial do constructo resistência à mudança-atitude afetiva

| Questões   | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|--|------------------|--------------|
| Q34 – Eu tenho medo de mudança                     | 0,765            | 0,615        |
| Q35 – Eu tenho um sentimento ruim sobre mudança    | 0,835            | 0,697        |
| Q36 – Eu estou relativamente animado com a mudança | 0,260            | 0,831        |
| Q37 – Eu sinto que a mudança me deixa chateado     | 0,828            | 0,693        |
| Q38 – Eu estou estressado por causa da mudança     | 0,603            | 0,615        |
| KMO  |                  | 0,692        |
| Variância explicada                                |                  | 69,035       |
| <i>Alpha de Cronbach</i>                           |                  | 0,697        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 11 apresenta o resultado da análise fatorial do constructo *resistência à mudança-atitude afetiva* que, era formado, *a priori*, pelas questões Q34, Q35, Q36, Q37 e Q38. Neste constructo, nenhuma questão apresentou comunalidade inferior a 0,50 e, caso fosse excluída alguma questão, não aumentaria o valor do *Alpha de Cronbach*. Diante do contexto, não se retirou qualquer questão que compunha o construto, resultando em uma variância explicada de 69,035 e um KMO de 0,692. Isso caracteriza-se, conforme Maroco (2003), como um valor medíocre.

Tabela 12 – Análise fatorial do constructo resistência à mudança-atitude comportamental

| Questões  | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|---|------------------|--------------|
| Q39 – Eu procuro maneiras de fazer com que a mudança não aconteça | 0,809            | 0,655        |
| Q40 – Eu protesto contra a mudança                                | 0,837            | 0,701        |
| Q41 – Eu reclamo sobre a mudança para meus colegas                | 0,814            | 0,663        |
| KMO   |                  | 0,692        |
| Variância explicada   |                  | 67,301       |
| <i>Alpha de Cronbach</i>  |                  | 0,756        |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 12 apresenta o resultado da análise fatorial do constructo *resistência à mudança-atitude comportamental*, que foi formado, *a priori*, pelas questões Q39, Q40, Q41, Q42 e Q43. Retiraram-se as questões com comunalidade inferior a 0,50 e, também, verificou-se posteriormente quais questões poderiam ser retiradas para que houvesse uma maior consistência interna no instrumento. Dessa forma, retiraram-se as questões Q42 e Q43, resultando em uma variância explicada de 67,301 e um KMO de 0,692. Isso foi considerado, conforme Maroco (2003), um valor medíocre.

Tabela 13 – Análise fatorial do constructo resistência à mudança atitude cognitiva

| Questões   | Cargas fatoriais | Comunalidade |
|--|------------------|--------------|
| Q44 – Eu acredito que a mudança prejudica a forma como as coisas são feitas na empresa | 0,793            | 0,700        |
| Q45 – Eu penso que passar por esta mudança é um fato negativo para a empresa           | 0,791            | 0,691        |
| Q46 – Eu acredito que a mudança vai tornar mais difícil o meu trabalho                 | 0,698            | 0,642        |
| Q47 – Eu acredito que a mudança beneficia a minha empresa                              | 0,502            | 0,767        |

|  |       |        |
|--|-------|--------|
| Q48 – Eu acredito que eu posso me beneficiar pessoalmente da mudança | 0,425 | 0,779  |
| KMO  |       | 0,648  |
| Variância Explicada  |       | 71,584 |
| <i>Alpha de Cronbach</i>   |       | 0,661  |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 13 apresenta o resultado da análise fatorial do constructo *resistência à mudança-atitude cognitiva*, que foi formado, *a priori*, pelas questões Q44, Q45, Q46, Q47 e Q48, sendo que, neste constructo, nenhuma questão apresentou comunalidade inferior a 0,50 e, caso fosse excluída qualquer questão, isso não aumentaria o valor do *Alpha de Cronbach*. Diante do contexto apresentado, não se retirou nenhuma das questões que compunham o construto, resultando em uma variância explicada de 71,584 e um KMO de 0,648. Isso caracteriza-se, conforme Maroco (2003), como um valor medíocre.

Tabela 14 – Estimativa do coeficiente *Alpha de Cronbach*

| Constructo    | Alpha de Cronbach |
|---------------|-------------------|
| COMP_AFET     | 0,880             |
| COMP_INST     | 0,857             |
| COMP_NORM     | 0,805             |
| RES_ATIT_AFET | 0,692             |
| RES_ATIT_COMP | 0,756             |
| RES_ATIT_COGN | 0,661             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 14, verifica-se que o *Alpha de Cronbach* de cada constructo é considerado satisfatório, quando situados acima de 0,60. O constructo *comprometimento afetivo* apresentou um *alpha* igual a 0,880, de onde foram retiradas as questões Q02 e Q09. O constructo *comprometimento instrumental* apresentou um *alpha* igual a 0,857 de onde foram retiradas as questões Q16, Q17, Q22 e Q23. O constructo *comprometimento normativo* apresentou um *alpha* igual a 0,805 de onde foram retiradas as questões Q28, Q30 e Q33. Já o constructo *resistência à mudança na atitude afetiva* apresentou um *alpha* igual a 0,692. Nesse caso, não se retirou qualquer questão. O constructo *resistência à mudança, na atitude comportamental*, apresentou um *alpha* igual a 0,756, de onde foram excluídas as questões

Q42 e Q43. E o constructo resistência à mudança, na atitude cognitiva, apresentou um coeficiente *alpha* igual a 0,661, de onde não foi retirada qualquer questão.

Desse modo, pode-se inferir que a escala de mensuração utilizada foi validada estatisticamente. (CHURCHILL, 1979).

### 7.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com o objetivo de verificar se os dados obtidos a partir da amostra coletada têm uma distribuição normal de probabilidade, recorreram-se às hipóteses de Jarque-Bera, cujos resultados especificaram-se na tabela 15.

Tabela 15 – Teste de normalidade de Jarque-Bera

| Constructo    | Qui-quadrado calculado | Qui-quadrado crítico com 5% | H0: normalidade das distribuições |
|---------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| COMP_AFET     | 42,242                 | 5,991                       | Rejeita-se H0                     |
| COMP_INST     | 5,937                  | 5,991                       | Aceita-se H0                      |
| COMP_NORM     | 18,992                 | 5,991                       | Rejeita-se H0                     |
| RES_ATIT_AFET | 43,342                 | 5,991                       | Rejeita-se H0                     |
| RES_ATIT_COMP | 120,420                | 5,991                       | Rejeita-se H0                     |
| RES_ATIT_COGN | 17,728                 | 5,991                       | Rejeita-se H0                     |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 15 demonstra que há predominância de dados cuja distribuição de probabilidade se afasta da normalidade, o que indica que não se pode fazer uso do teste de hipóteses paramétrico para o tratamento dos dados.

Para aceitar a hipótese nula H0 de normalidade das distribuições, os valores estimados para o teste de hipóteses de Jarque-Bera calculado devem ser inferiores à estatística calculada ou crítica. O teste de hipóteses de Jarque-Bera segue uma distribuição de probabilidade do tipo qui-quadrado, com dois graus de liberdade. Utilizou-se nesta análise um nível de significância estatística de 5%, o que equivale a um valor crítico igual a 5,991.

Para a elaboração da estatística descritiva, foram invertidas as questões negativas do questionário como a Q10, Q34, Q35, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q44, Q45, Q46.

Tabela 16 – Média dos constructos nos três portes

| Constructo    | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---------------|--------------|--------|--------|-------|---------------|
| COMP_AFET     | 496          | 1,000  | 5,000  | 3,787 | 0,842         |
| COMP_INST     | 496          | 1,000  | 5,000  | 2,747 | 0,905         |
| COMP_NORM     | 496          | 1,000  | 5,000  | 2,780 | 1,141         |
| COMP_TOTAL    | 496          | 1,148  | 5,000  | 3,103 | 7,739         |
| RES_ATIT_AFET | 496          | 1,000  | 5,000  | 3,799 | 0,862         |
| RES_ATIT_COMP | 496          | 1,000  | 5,000  | 4,140 | 1,042         |
| RES_ATIT_COGN | 496          | 1,000  | 5,000  | 3,735 | 0,865         |
| RES_TOTAL     | 496          | 1,000  | 5,000  | 3,890 | 0,768         |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 16 apresenta a média entre todos os respondentes das três organizações de diferentes portes para o constructo *comprometimento afetivo*, resultando no valor de 3,787; seguido do constructo do *comprometimento instrumental*, com 2,747; e do constructo *comprometimento normativo*, com a média de 2,780.

Com relação ao constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, houve uma média de 3,799; seguido da *resistência à mudança*, na atitude comportamental, com 4,140, e de *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, com média de 3,735, levando em consideração os respondentes das três organizações de diferentes portes.

Nesse sentido, a partir dos resultados obtidos, a média total do constructo comprometimento foi de 3,103. O resultado com relação ao constructo resistência à mudança ficou com a média de 3,890. Desse modo, pode-se considerar um grau relativamente baixo com uma média de resistência à mudança, representada pelo coeficiente de 2,110, uma vez que todas as questões negativas foram invertidas.

Tabela 17 – Média dos constructos no porte pequeno

| Constructos   | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---------------|--------------|--------|--------|-------|---------------|
| COMP_AFET     | 43           | 2,222  | 5,000  | 4,062 | 7,149         |
| COMP_INST     | 43           | 1,000  | 5,000  | 2,858 | 1,064         |
| COMP_NORM     | 43           | 1,000  | 5,000  | 3,200 | 1,090         |
| COMP_TOTAL    | 43           | 1,915  | 4,815  | 3,373 | 7,532         |
| RES_ATIT_AFET | 43           | 1,000  | 5,000  | 3,958 | 0,995         |
| RES_ATIT_COMP | 43           | 1,000  | 5,000  | 4,200 | 1,021         |
| RES_ATIT_COGN | 43           | 1,200  | 5,000  | 4,070 | 0,888         |
| RES_TOTAL     | 43           | 2,000  | 5,000  | 4,080 | 0,792         |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 17 apresenta a média obtida entre os respondentes da organização de pequeno porte para o constructo *comprometimento afetivo*, que foi de 4,062; seguido do constructo *comprometimento instrumental*, com 2,858; e do constructo *comprometimento normativo*, com a média de 3,200.

O constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, apresentou uma média de 3,958; seguido de *resistência à mudança*, na atitude comportamental, com o valor de 4,200; e *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, com média de 4,070, entre os respondentes da organização de pequeno porte.

Nesse sentido, as respostas dos respondentes da organização de pequeno porte, com relação ao constructo *comprometimento*, teve a média total de 3,373, ou seja, quanto maior melhor o comprometimento. Com relação ao constructo *resistência à mudança*, a média total foi de 4,080. Desse modo, o grau de resistência à mudança representa uma média de 1,920, que pode ser considerada baixo para uma organização de pequeno porte.

Tabela 18 – Média dos constructos no porte médio

| Constructos   | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|---------------|--------------|--------|--------|-------|---------------|
| COMP_AFET     | 126          | 1,888  | 5,000  | 4,001 | 0,691         |
| COMP_INST     | 126          | 1,000  | 4,909  | 2,711 | 0,893         |
| COMP_NORM     | 126          | 1,000  | 5,000  | 2,970 | 1,064         |
| COMP_TOTAL    | 126          | 1,630  | 4,865  | 3,228 | 6,566         |
| RES_ATIT_AFET | 126          | 1,800  | 5,000  | 4,008 | 0,750         |
| RES_ATIT_COMP | 126          | 1,000  | 5,000  | 4,250 | 0,949         |
| RES_ATIT_COGN | 126          | 1,000  | 5,000  | 3,913 | 0,807         |
| RES_TOTAL     | 126          | 1,000  | 5,000  | 4,060 | 0,672         |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 18 mostra que o constructo *comprometimento afetivo* apresentou uma média, entre os respondentes da organização de médio porte, de 4,001; seguida do constructo *comprometimento instrumental*, com 2,711, e do constructo *comprometimento normativo*, com a média de 2,970.

O constructo de *resistência à mudança*, na atitude afetiva, apresentou uma média de 4,008; seguido do *resistência à mudança*, na atitude comportamental, com o valor de 4,250, e o da *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, com a média de 3,913, também levando em consideração os respondentes da organização de médio porte.

Nesse sentido, conforme as respostas obtidas dos respondentes da organização de médio porte, o constructo *comprometimento* ficou com média total de 3,228. E o resultado dos respondentes, com relação ao constructo *resistência à mudança*, ficou com média total de 4,060, que é considerado um grau baixo de resistência à mudança, pois ficou representado no valor de 1,940 pela inversão das questões negativas.

Tabela 19 – Média dos constructos no porte grande

| Constructo    | Respondentes | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---------------|--------------|--------|--------|-------|---------------|
| COMP_AFET     | 327          | 1,000  | 5,000  | 3,670 | 0,886         |
| COMP_INST     | 327          | 1,000  | 5,000  | 2,747 | 0,888         |
| COMP_NORM     | 327          | 1,000  | 5,000  | 2,640 | 1,155         |
| COMP_TOTAL    | 327          | 1,148  | 5,000  | 3,020 | 8,052         |
| RES_ATIT_AFET | 327          | 1,000  | 5,000  | 3,698 | 0,869         |
| RES_ATIT_COMP | 327          | 1,000  | 5,000  | 4,080 | 1,077         |
| RES_ATIT_COGN | 327          | 1,000  | 5,000  | 3,622 | 0,863         |
| RES_TOTAL     | 327          | 1,000  | 5,000  | 3,800 | 0,786         |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 19 apresenta o constructo *comprometimento afetivo*, que obteve uma média entre os respondentes da organização de grande porte no valor de 3,670; seguido do constructo *comprometimento instrumental*, com 2,747, e do constructo *comprometimento normativo*, com a média de 2,640.

O constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, apresentou uma média de 3,698; seguido de *resistência à mudança*, na atitude comportamental, com o valor de 4,080, e de *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, com a média de 3,622 entre os respondentes da organização de grande porte.

Nesse sentido, levando em consideração o resultado dos respondentes na organização de grande porte, o constructo *comprometimento* ficou com média total de 3,020. E o constructo *resistência à mudança*, com a média total de 3,800. Desse modo, pode-se afirmar que o grau de resistência à mudança foi de 2,200, que é considerado, no presente estudo, como sendo um grau baixo de resistência às mudanças, por parte dos recursos humanos da organização de grande porte.

Tabela 20 – Síntese das médias dos constructos nos três portes

| Porte   | COMP_<br>AFET | COMP_<br>INST | COMP_<br>NORM | COMP_<br>TOTAL | RES_ATIT<br>_AFET | RES_ATIT<br>_COMP | RES_ATIT<br>_COGN | RES_<br>TO<br>TAL |
|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pequeno | 4,062         | 2,858         | 3,200         | 3,373          | 3,958             | 4,200             | 4,070             | 4,080             |
| Médio   | 4,001         | 2,711         | 2,970         | 3,228          | 4,008             | 4,250             | 3,913             | 4,060             |
| Grande  | 3,670         | 2,747         | 2,640         | 3,020          | 3,698             | 4,080             | 3,622             | 3,800             |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 20 apresenta que o comprometimento afetivo possui um maior grau na organização de pequeno porte com média de 4,062; seguido da organização de médio porte com o valor de 4,001, e o de grande porte com média de 3,670. Com relação ao comprometimento instrumental, o maior grau encontra-se na organização de pequeno porte, com média de 2,858; seguido da organização de médio porte, com o valor de 2,711, e da organização de grande porte com média de 2,747. O grau de comprometimento normativo apresenta maior empenho na organização de pequeno porte, com a média de 3,200, e o menor grau na organização de grande porte, com o valor de 2,640. Assim, os respondentes da organização de pequeno porte apresentam um maior comprometimento com a média de 3,373, com relação aos da organização de grande porte, com o valor de 3,020.

Em relação ao constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, o menor grau foi identificado na organização de médio porte, com a média de 1,992, e o maior grau na organização de grande porte, com o valor de 2,302. Frente ao constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, o menor grau foi obtido na organização de médio porte, com o valor de 1,750, e o maior grau na organização de grande porte, com a média de 1,920.

E, considerando o constructo *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, o menor grau foi obtido na organização de pequeno porte com a média de 1,930, e o maior grau na organização de grande porte, com o valor de 2,378. Assim, em geral, pode-se verificar que a resistência às propostas de mudança, na organização de pequeno porte, oferece um menor grau de resistência apresentando a média de 1,920 e a organização de grande porte um grau maior de resistência com o valor de 2,200.

#### 7.4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE ASSOCIAÇÃO

A tabela 21 apresenta as correlações não paramétricas entre os constructos estudados na organização de pequeno porte.

Tabela 21 – Correlações entre o comprometimento e a resistência no porte pequeno

| Constructo    | COMP_<br>AFET | COMP_<br>INST | COMP_<br>NORM | RES_ATIT_<br>AFET | RES_ATIT_<br>COMP |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| COMP_AFET     |               |               |               |                   |                   |
| COMP_INST     | <b>0,431</b>  |               |               |                   |                   |
| COMP_NORM     | 0,217         | <b>0,574</b>  |               |                   |                   |
| RES_ATIT_AFET | -0,157        | -0,104        | 0,015         |                   |                   |
| RES_ATIT_COMP | -0,282        | -0,185        | -0,126        | <b>0,723</b>      |                   |
| RES_ATIT_COGN | 0,035         | -0,173        | -0,246        | <b>0,418</b>      | <b>0,403</b>      |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores em negrito são significativamente diferentes de 0, com um nível de significância  $\alpha=0,05$ .

Na tabela 21, verifica-se que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo *comprometimento instrumental* com 0,431, ou seja, caso haja um aumento em um constructo, o outro aumentará também ou vice-versa. O constructo *comprometimento instrumental* apresentou correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo* com valor de 0,574.

Em relação aos constructos de resistência à mudança, pode-se perceber que o constructo *resistência a mudanças*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, com 0,723, e com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude cognitiva, com valor de 0,418, indicando que o comportamento destes constructos variam no mesmo sentido.

Na tabela 22, observam-se as correlações não paramétricas entre os constructos estudados na organização de médio porte.

Tabela 22 – Correlações entre o comprometimento e a resistência no porte médio

| Constructo    | COMP_<br>AFET | COMP_<br>INST | COMP_<br>NORM | RES_ATIT_<br>AFET | RES_ATIT_<br>COMP |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| COMP_AFET     |               |               |               |                   |                   |
| COMP_INST     | 0,129         |               |               |                   |                   |
| COMP_NORM     | <b>0,444</b>  | <b>0,342</b>  |               |                   |                   |
| RES_ATIT_AFET | <b>0,334</b>  | -0,121        | -0,062        |                   |                   |
| RES_ATIT_COMP | 0,078         | -0,101        | -0,117        | <b>0,478</b>      |                   |

|               |              |       |        |              |              |
|---------------|--------------|-------|--------|--------------|--------------|
| RES_ATIT_COGN | <b>0,223</b> | 0,056 | -0,012 | <b>0,439</b> | <b>0,388</b> |
|---------------|--------------|-------|--------|--------------|--------------|

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores em negrito são significativamente diferentes de 0, com um nível de significância  $\alpha=0,05$ .

Na tabela 22, verifica-se que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*, com valor de 0,444, ou seja, caso haja um aumento em um constructo, o outro aumentará também ou vice-versa. O constructo *comprometimento instrumental* apresentou correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*, com 0,342.

Em relação aos constructos de resistência a mudanças, pode-se perceber que o constructo *resistência a mudanças*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, com valor de 0,478 e com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude cognitiva, com 0,439, indicando que o comportamento desses constructos variam no mesmo sentido. O constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, está relacionado de forma positiva e significativa com a resistência a mudanças, na atitude cognitiva, com 0,388.

Na tabela 23, observa-se as correlações não paramétricas entre os constructos estudados nas organizações de grande porte.

Tabela 23 – Correlações entre o comprometimento e a resistência no grande porte

| Constructo    | COMP_<br>AFET | COMP_<br>INST | COMP_<br>NORM | RES_ATIT_<br>AFET | RES_ATIT_<br>COMP |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| COMP_AFET     |               |               |               |                   |                   |
| COMP_INST     | <b>0,379</b>  |               |               |                   |                   |
| COMP_NORM     | <b>0,578</b>  | <b>0,575</b>  |               |                   |                   |
| RES_ATIT_AFET | 0,091         | <b>-0,265</b> | <b>-0,119</b> |                   |                   |
| RES_ATIT_COMP | 0,102         | <b>-0,228</b> | <b>-0,136</b> | <b>0,537</b>      |                   |
| RES_ATIT_COGN | <b>0,223</b>  | <b>-0,126</b> | -0,009        | <b>0,559</b>      | <b>0,583</b>      |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores em negrito são significativamente diferentes de 0, com um nível de significância  $\alpha=0,05$ .

Observando a tabela 23, verifica-se que, nas organizações de grande porte, o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*, com valor de 0,578 e com o constructo *comprometimento instrumental*, com 0,379, ou seja, caso haja um aumento em um constructo, o outro aumentará também ou vice-versa. O constructo *comprometimento instrumental*

apresentou correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*, com 0,575.

Em relação aos constructos de resistência a mudanças, pode-se perceber que o constructo *resistência a mudanças*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, com 0,537 e com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude cognitiva, com 0,559, indicando que o comportamento desses constructos variam no mesmo sentido. E o constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, está relacionada de forma positiva e significativa com a *resistência a mudanças*, na atitude cognitiva, com valor de 0,583.

Na tabela 24, podem ser observadas as correlações não paramétricas entre os constructos estudados.

Tabela 24 – Correlações entre o comprometimento e a resistência nos três portes

| Constructo    | COMP_<br>AFET | COMP_<br>INST | COMP_<br>NORM | RES_ATIT_<br>AFET | RES_ATIT_<br>COMP |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|
| COMP_AFET     |               |               |               |                   |                   |
| COMP_INST     | <b>0,324</b>  |               |               |                   |                   |
| COMP_NORM     | <b>0,549</b>  | <b>0,502</b>  |               |                   |                   |
| RES_ATIT_AFET | <b>0,172</b>  | <b>-0,199</b> | -0,049        |                   |                   |
| RES_ATIT_COMP | 0,080         | <b>-0,194</b> | <b>-0,126</b> | <b>0,540</b>      |                   |
| RES_ATIT_COGN | <b>0,236</b>  | -0,077        | 0,011         | <b>0,540</b>      | <b>0,524</b>      |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os valores em negrito são significativamente diferentes de 0, com um nível de significância  $\alpha=0,05$ .

Na tabela 24, verifica-se que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva com o constructo *comprometimento instrumental*, com valor de 0,324 e com o constructo *comprometimento normativo*, com 0,549, indicando que esses constructos caminham no mesmo sentido, ou seja, caso haja um aumento em um dos constructos haverá um aumento nos demais.

Em relação aos constructos de *resistência a mudanças*, pode-se perceber que o constructo *resistência a mudanças*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, com 0,540. O constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, está correlacionado de forma negativa e significativa com o constructo *resistência a mudanças*, na atitude cognitiva -0,524.

Com o objetivo de verificar a relação de associação existente entre o comprometimento e a resistência, fez-se a média dos constructos *comprometimento* (afetivo, instrumental e normativo), originando o constructo *comprometimento total*. Também, fez-se a média dos constructos *resistência a mudanças* (atitude afetiva, atitude comportamental e atitude cognitiva), criando-se o constructo *resistência total*. Dessa forma, realizou-se uma correlação de *Spearman* com os dois constructos, resultando em um coeficiente de -0,057, com significância de 0,204 entre o comprometimento e a resistência, indicando que não há correlação entre eles.

## 7.5 ANOVA

Visando a comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, em função dos diferentes portes das organizações estudadas, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância (Anova), cujos resultados encontram-se na tabela 25.

Tabela 25 – Análise de variância dos constructos por porte

| Constructo      | Teste Tukey                     |                                |                                  | Anova               |                     |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|
|                 | Pequeno<br><i>versus</i> Grande | Pequeno<br><i>versus</i> Médio | Médio<br><i>versus</i><br>Grande | valor-p<br>estimado | valor -p<br>crítico |
| FATOR_COMP_AFET | 0,006<br>Sim                    | 0,832<br>Não                   | 0,000<br>Sim                     | 0,000               | 0,05                |
| FATOR_COMP_INST | 0,679<br>Não                    | 0,638<br>Não                   | 0,972<br>Não                     | 0,654               | 0,05                |
| FATOR_COMP_NORM | 0,006<br>Sim                    | 0,481<br>Não                   | 0,012<br>Sim                     | 0,001               | 0,05                |
| FATOR_RES_AFET  | 0,037<br>Sim                    | 0,986<br>Não                   | 0,001<br>Sim                     | 0,000               | 0,05                |
| FATOR_RES_COMP  | 0,783<br>Não                    | 0,949<br>Não                   | 0,268<br>Não                     | 0,280               | 0,05                |
| FATOR_RES_COGN  | 0,004<br>Sim                    | 0,563<br>Não                   | 0,004<br>Sim                     | 0,000               | 0,05                |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas estimativas da tabela 25, verifica-se que a hipótese nula, de igualdade entre as médias dos constructos *comprometimento instrumental* e *resistência comportamental*,

foi aceita, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente do porte da organização da qual ele faz parte, possuem a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental e resistência à mudança, na atitude comportamental.

Por outro lado, os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Por meio do teste de hipóteses de Tukey, foi possível verificar que tais diferenças foram encontradas entre os respondentes das organizações de pequeno e grande porte e naqueles das organizações de médio e grande porte. Logo, existem evidências de que os respondentes das empresas de pequeno e médio porte têm a mesma percepção em relação a todos os constructos.

Visando a comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, em função dos diferentes cargos dos respondentes, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância (Anova), cujos resultados encontram-se na tabela 26.

Tabela 26 – Análise de variância dos constructos por cargo

| Constructo           | Teste Tukey                              |                                 |                                 |                                  |                              |                                  | ANOVA                 |                      |
|----------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|
|                      | Supervisor<br>versus<br>Operacio-<br>nal | Supervisor<br>versus<br>Técnico | Supervisor<br>versus<br>Diretor | Diretor<br>versus<br>Operacional | Diretor<br>versus<br>Técnico | Técnico<br>versus<br>Operacional | valor p-<br>calculado | valor p-<br>tabelado |
| COMP_<br>AFET        | 0,031<br>Sim                             | 0,644<br>Não                    | 0,999<br>Não                    | 0,326<br>Não                     | 0,906<br>Não                 | 0,095<br>Não                     | 0,006                 | 0,05                 |
| COMP_<br>INST        | 0,564<br>Não                             | 0,419<br>Não                    | 0,967<br>Não                    | 0,987<br>Não                     | 0,944<br>Não                 | 0,941<br>Não                     | 0,484                 | 0,05                 |
| COMP_<br>NORM        | 0,787<br>Não                             | 0,647<br>Não                    | 0,965<br>Não                    | 0,641<br>Não                     | 0,531<br>Não                 | 0,953<br>Não                     | 0,426                 | 0,05                 |
| RES_ATI<br>T<br>AFET | 0,099<br>Não                             | 0,998<br>Não                    | 0,992<br>Não                    | 0,615<br>Não                     | 0,997<br>Não                 | 0,005<br>Sim                     | 0,002                 | 0,05                 |
| RES_ATI<br>T<br>COMP | 0,663<br>Não                             | 0,872<br>Não                    | 0,942<br>Não                    | 1,000<br>Não                     | 0,645<br>Não                 | 0,011<br>Sim                     | 0,019                 | 0,05                 |
| RES_ATI<br>T<br>COGN | 0,519<br>Não                             | 0,991<br>Não                    | 0,973<br>Não                    | 0,483<br>Não                     | 0,993<br>Não                 | 0,039<br>Sim                     | 0,030                 | 0,05                 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas estimativas da tabela 27, verifica-se a hipótese nula de igualdade entre as médias dos constructos *comprometimento instrumental* e *comprometimento normativo*: portanto, foi aceita, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os

respondentes, independentemente do cargo que ocupam, têm a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental e comportamento normativo.

Por outro lado, os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Por meio do teste de hipóteses de Tukey, foi possível verificar que tais diferenças foram encontradas predominantemente entre os respondentes que ocupam cargos em nível técnico e operacional.

Com o intuito de comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, em função do gênero dos respondentes, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância (Anova), cujos resultados encontram-se na tabela 27.

Tabela 27 – Análise de variância dos constructos por sexo

| Constructo    | Teste Tukey                      | Anova             |                   |
|---------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|
|               | Feminino <i>versus</i> masculino | valor p-calculado | valor p- tabelado |
| COMP_AFET     | Não                              | 0,914             | 0,05              |
| COMP_INST     | Não                              | 0,735             | 0,05              |
| COMP_NORM     | Não                              | 0,945             | 0,05              |
| RES_ATIT_AFET | Não                              | 0,089             | 0,05              |
| RES_ATIT_COMP | Não                              | 0,071             | 0,05              |
| RES_ATIT_COGN | Não                              | 0,449             | 0,05              |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados apresentados na tabela 27, percebe-se que a hipótese nula de igualdade entre a média dos constructos, *comprometimento afetivo*, *comprometimento instrumental*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva* foi aceita, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente do gênero, têm a mesma percepção em termos de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo, resistência a mudanças, na atitude afetiva, na atitude comportamental e resistência a mudanças na atitude cognitiva.

Visando a comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, em função da idade dos respondentes, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância, cujos resultados encontram-se na tabela 28.

Tabela 28 – Análise de variância dos constructos por idade

| Constructo    | Teste Tukey                          |                                      |                                      |                                     |                                 |                                 |                                 |                                  |                                  |                                  | Anova                            |                   |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
|               | Acima de 50 anos versus 21 a 30 anos | Acima de 50 anos versus 31 a 40 anos | Acima de 50 anos versus 41 a 50 anos | Acima de 50 anos versus até 20 anos | Até 20 anos versus 21 a 30 anos | Até 20 anos versus 31 a 40 anos | Até 20 anos versus 41 a 50 anos | 41 a 50 anos versus 21 a 30 anos | 41 a 50 anos versus 31 a 40 anos | 41 a 50 anos versus 41 a 50 anos | 31 a 40 anos versus 21 a 30 anos | Valor p-calculado |
| COMP_AFET     | 0,081<br>Não                         | 0,393<br>Não                         | 0,793<br>Não                         | 0,963<br>Não                        | 0,379<br>Não                    | 0,851<br>Não                    | 0,996<br>Não                    | 0,350<br>Não                     | 0,933<br>Não                     | 0,807<br>Não                     | 0,047                            | 0,05              |
| COMP_INST     | 0,036<br>Sim                         | 0,093<br>Não                         | 0,999<br>Não                         | 0,127<br>Não                        | 1,000<br>Não                    | 0,996<br>Não                    | 0,015<br>Sim                    | 0,000<br>Sim                     | 0,002<br>Sim                     | 0,996<br>Não                     | 0,000                            | 0,05              |
| COMP_NORM     | 0,001<br>Sim                         | 0,000<br>Sim                         | 0,830<br>Não                         | 0,052<br>Não                        | 0,995<br>Não                    | 0,879<br>Não                    | 0,193<br>Não                    | 0,002<br>Sim                     | 0,000<br>Sim                     | 0,891<br>Não                     | 0,000                            | 0,05              |
| RES_ATIT_AFET | 0,830<br>Não                         | 1,000<br>Não                         | 0,448<br>Não                         | 0,975<br>Não                        | 0,998<br>Não                    | 0,979<br>Não                    | 0,096<br>Não                    | 0,000<br>Sim                     | 0,066<br>Não                     | 0,633<br>Não                     | 0,002                            | 0,05              |
| RES_ATIT_COMP | 0,935<br>Não                         | 1,000<br>Não                         | 0,472<br>Não                         | 0,935<br>Não                        | 0,999<br>Não                    | 0,923<br>Não                    | 0,060<br>Não                    | 0,002<br>Sim                     | 0,080<br>Não                     | 0,863<br>Não                     | 0,006                            | 0,05              |
| RES_ATIT_COGN | 1,000<br>Não                         | 0,935<br>Não                         | 0,098<br>Não                         | 0,984<br>Não                        | 0,963<br>Não                    | 1,000<br>Não                    | 0,296<br>Não                    | 0,001<br>Sim                     | 0,106<br>Não                     | 0,719<br>Não                     | 0,005                            | 0,05              |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas estimativas da tabela 28, verifica-se a hipótese nula de igualdade entre a média do constructo *comprometimento afetivo*. Foi aceita, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente da idade, têm a mesma percepção em termos de comprometimento afetivo.

Por outro lado, os demais constructos: *comprometimento instrumental*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Por meio do teste de hipóteses de Tukey, foi possível verificar que tais diferenças foram encontradas predominantemente entre os respondentes que fazem parte da faixa de 21 a 30 anos e os da faixa de 41 a 50 anos.

Com o objetivo de comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, em função do tempo de empresa dos respondentes, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância, cujos resultados encontram-se na tabela 29.

Tabela 29 – Análise de variância dos constructos por tempo de empresa

| Construto     | Teste Tukey                            |   |   |                                    |                                  |                                   |                                   |                                       |  |                                       | Anova             |                  |
|---------------|--|---|---|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------|------------------|
|               | De 5 a 10 anos versus acima de 20 anos | De 15 a 20 anos versus acima de 20 anos | De 10 a 15 anos versus acima de 20 anos | Até 5 anos versus acima de 20 anos | Até 5 anos versus de 5 a 10 anos | Até 5 anos versus de 15 a 20 anos | Até 5 anos versus de 10 a 15 anos | De 10 a 15 anos versus de 5 a 10 anos | De 10 a 15 anos versus de 15 a 20 anos | De 15 a 20 anos versus de 5 a 10 anos | Valor p-calculado | Valor p-tabelado |
| COMP_AFET     | 0,013<br>Sim                           | 0,097<br>Não                            | 0,643<br>Não                            | 0,732<br>Não                       | 0,043<br>Sim                     | 0,320<br>Não                      | 0,974<br>Não                      | 0,675<br>Não                          | 0,876<br>Não                           | 0,999<br>Não                          | 0,00<br>7         | 0,05             |
| COMP_INST     | 0,101<br>Não                           | 0,910<br>Não                            | 0,707<br>Não                            | 0,003<br>Sim                       | 0,935<br>Não                     | 0,217<br>Não                      | 0,553<br>Não                      | 0,927<br>Não                          | 0,995<br>Não                           | 0,689<br>Não                          | 0,00<br>3         | 0,05             |
| COMP_NOR      | 0,076<br>Não                           | 1,000<br>Não                            | 0,857<br>Não                            | 0,158<br>Não                       | 0,908<br>Não                     | 0,410<br>Não                      | 0,956<br>Não                      | 0,750<br>Não                          | 0,943<br>Não                           | 0,211<br>Não                          | 0,04<br>4         | 0,05             |
| RES_ATIT_AFET | 0,213<br>Não                           | 0,590<br>Não                            | 0,254<br>Não                            | 0,000<br>Sim                       | 0,034<br>Sim                     | 0,057<br>Não                      | 0,341<br>Não                      | 0,999<br>Não                          | 0,980<br>Não                           | 0,996<br>Não                          | 0,00<br>0         | 0,05             |
| RES_ATIT_COMP | 0,611<br>Não                           | 0,465<br>Não                            | 0,332<br>Não                            | 0,000<br>Sim                       | 0,052<br>Não                     | 0,484<br>Não                      | 0,726<br>Não                      | 0,953<br>Não                          | 0,999<br>Não                           | 0,992<br>Não                          | 0,00<br>0         | 0,05             |
| RES_ATIT_COGN | 0,991<br>Não                           | 0,954<br>Não                            | 0,999<br>Não                            | 0,000<br>Sim                       | 0,001<br>Sim                     | 0,059<br>Não                      | 0,150<br>Não                      | 0,979<br>Não                          | 0,885<br>Não                           | 0,997<br>Não                          | 0,00<br>0         | 0,05             |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados apresentados na tabela 29, percebe-se que a hipótese nula de igualdade entre as médias do constructo *comprometimento normativo* foi aceita, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente do tempo de empresa, têm a mesma percepção em termos de comprometimento normativo.

Por outro lado, os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *comprometimento instrumental*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Por meio do teste de hipóteses de Tukey, foi possível verificar que tais diferenças foram encontradas entre os respondentes que possuem até 5 anos de empresa e aqueles que possuem acima de 20 anos.

Visando a comparar os resultados existentes entre o comprometimento organizacional e a resistência às mudanças, em função da escolaridade dos respondentes, efetuou-se a estimativa do teste de hipóteses de variância, cujos resultados encontram-se na tabela 30.

Tabela 30 – Análise de variância dos constructos por grau de escolaridade

| Constructo    | Teste Tukey                         |                               |                                     |                               |  |  |   |  |   |   |  | Anova             |                  |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--|--|---|--|---|---|--|-------------------|------------------|
|               | Pós-grad. versus Ensino Médio comp. | Pós-grad. versus Sup.in-comp. | Pós-grad. versus Ensino Fund. comp. | Pós-grad. versus Super. comp. | Pós-grad. versus Ensino Fund. in-comp. | Pós-grad. versus Ensino Médio in-comp. | Ensino Médio in-comp. versus Ensino Médio comp. | Ensino Médio in-comp. versus Sup. in-comp. | Ensino Médio in-comp. versus Ensino Fund. comp. | Ensino Médio in-comp. versus Sup. comp. | Ensino Médio in-comp. versus Ensino Fund. in-comp. | Valor p-calculado | Valor p-tabelado |
| COMP_AFET     | 0,280<br>Não                        | 0,495<br>Não                  | 0,780<br>Não                        | 0,965<br>Não                  | 0,995<br>Não                           | 1,000<br>Não                           | 0,003<br>Sim                                    | 0,052<br>Não                               | 0,352<br>Não                                    | 0,887<br>Não                            | 0,985<br>Não                                       | 0,003             | 0,05             |
| COMP_INST     | 0,961<br>Não                        | 0,997<br>Não                  | 0,994<br>Não                        | 0,997<br>Não                  | 0,600<br>Não                           | 0,999<br>Não                           | 0,991<br>Não                                    | 1,000<br>Não                               | 1,000<br>Não                                    | 0,753<br>Não                            | 0,599<br>Não                                       | 0,170             | 0,05             |
| COMP_NORM     | 1,000<br>Não                        | 1,000<br>Não                  | 0,995<br>Não                        | 0,997<br>Não                  | 0,335<br>Não                           | 0,731<br>Não                           | 0,080<br>Não                                    | 0,045<br>Sim                               | 0,846<br>Não                                    | 0,098<br>Não                            | 0,941<br>Não                                       | 0,001             | 0,05             |
| RES_ATIT_AFET | 0,036<br>Sim                        | 0,850<br>Não                  | 0,077<br>Não                        | 0,997<br>Não                  | 0,008<br>Sim                           | 0,088<br>Não                           | 1,000<br>Não                                    | 0,166<br>Não                               | 1,000<br>Não                                    | 0,122<br>Não                            | 0,758<br>Não                                       | 0,000             | 0,05             |
| RES_ATIT_COMP | 0,220<br>Não                        | 0,758<br>Não                  | 0,097<br>Não                        | 0,994<br>Não                  | 0,015<br>Sim                           | 0,075<br>Não                           | 0,896<br>Não                                    | 0,244<br>Não                               | 1,000<br>Não                                    | 0,133<br>Não                            | 0,915<br>Não                                       | 0,001             | 0,05             |
| RES_ATIT_COGN | 0,013<br>Sim                        | 0,644<br>Não                  | 0,032<br>Sim                        | 0,567<br>Não                  | 0,006<br>Sim                           | 0,042<br>Sim                           | 1,000<br>Não                                    | 0,219<br>Não                               | 1,000<br>Não                                    | 0,848<br>Não                            | 0,885<br>Não                                       | 0,000             | 0,05             |

| Constructo    | Teste Tukey                                     |   |   |  |                                      |                                 |                                      |  |   |  |                   | Anova            |  |
|---------------|---|---|---|--|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|-------------------|------------------|--|
|               | Ensino Fund. in-comp. versus Ensino Médio comp. | Ensino Fund. in-comp. versus Sup. comp. | Ensino Fund. in-comp. versus Ensino Fund. comp. | Ensino Fund. in-comp. versus Sup. in-comp. | Sup. Comp. versus Ensino Médio comp. | Sup. Comp. versus Sup. in-comp. | Sup. Comp. versus Ensino Fund. comp. | Ensino Fund. comp. versus Ensino Médio comp. | Ensino Fund. comp. versus Sup. in-comp. | Sup in-comp. versus Ensino Médio comp. | Valor p-calculado | Valor p-tabelado |  |
| COMP_AFET     | 0,521<br>Não                                    | 1,000<br>Não                            | 0,976<br>Não                                    | 0,801<br>Não                               | 0,781<br>Não                         | 0,951<br>Não                    | 0,999<br>Não                         | 0,916<br>Não                                 | 0,997<br>Não                            | 0,998<br>Não                           | 0,003             | 0,05             |  |
| COMP_INST     | 0,791<br>Não                                    | 0,087<br>Não                            | 0,741<br>Não                                    | 0,579<br>Não                               | 0,284<br>Não                         | 0,673<br>Não                    | 0,637<br>Não                         | 1,000<br>Não                                 | 1,000<br>Não                            | 0,991<br>Não                           | 0,170             | 0,05             |  |
| COMP_NORM     | 0,025<br>Sim                                    | 0,024<br>Sim                            | 0,363<br>Não                                    | 0,013<br>Sim                               | 0,953<br>Não                         | 0,999<br>Não                    | 0,682<br>Não                         | 0,931<br>Não                                 | 0,745<br>Não                            | 0,992<br>Não                           | 0,001             | 0,05             |  |
| RES_ATIT_AFET | 0,723<br>Não                                    | 0,009<br>Sim                            | 0,816<br>Não                                    | 0,011<br>Sim                               | 0,033<br>Sim                         | 0,985<br>Não                    | 0,107<br>Não                         | 1,000<br>Não                                 | 0,145<br>Não                            | 0,012<br>Sim                           | 0,000             | 0,05             |  |
| RES_ATIT_COMP | 0,327<br>Não                                    | 0,026<br>Sim                            | 0,887<br>Não                                    | 0,050<br>Não                               | 0,393<br>Não                         | 0,971<br>Não                    | 0,178<br>Não                         | 0,950<br>Não                                 | 0,340<br>Não                            | 0,675<br>Não                           | 0,001             | 0,05             |  |
| RES_ATIT_COGN | 0,884<br>Não                                    | 0,315<br>Não                            | 0,936<br>Não                                    | 0,035<br>Sim                               | 0,658<br>Não                         | 0,999<br>Não                    | 0,786<br>Não                         | 1,000<br>Não                                 | 0,166<br>Não                            | 0,019<br>Sim                           | 0,000             | 0,05             |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas estimativas da tabela 30, verifica-se que a hipótese nula de igualdade entre as médias do constructo *comprometimento instrumental* foi aceita, considerando o nível

de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente do nível de escolaridade atingida, têm a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental.

Por outro lado, os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas. Por meio do teste de hipóteses de Tukey, foi possível verificar que tais diferenças foram encontradas principalmente entre os respondentes que possuem pós-graduação e Ensino Fundamental incompleto; Ensino Superior completo e Ensino Fundamental incompleto; Ensino Superior incompleto e Ensino Fundamental incompleto.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo procurou observar o conjunto de elementos envolvidos no questionamento, quando refletiu sobre a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, por parte dos recursos humanos nas organizações de diferentes portes do segmento metal-mecânico, localizadas no Município de Caxias do Sul, RS. Inicialmente, far-se-á uma análise sobre as conclusões obtidas com o presente estudo; em seguida, serão analisadas as limitações da pesquisa e, por fim, a sugestão de oportunidades para pesquisas futuras.

### **8.1 CONCLUSÕES**

O estudo em organizações de diferentes portes, do segmento metal-mecânico, no Município de Caxias do Sul, RS, procurou identificar qual a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças por parte dos recursos humanos. A importância de delimitar o estudo ao Município de Caxias do Sul não se restringe apenas por representar a segunda cidade em termos populacionais do estado, mas, principalmente, por possuir mais de duas mil organizações; de ser responsável por 46 mil postos de trabalho e possuir mais de 1.500 organizações ligadas ao segmento metal-mecânico.

Atualmente, devido às mudanças advindas do mercado em transformação, as organizações, para se manterem competitivas, necessitam ter recursos humanos comprometidos. Destaca-se a necessidade de os recursos humanos alterarem seus interesses profissionais e individuais para atenderem aos objetivos das organizações, pois as organizações, para darem respostas com eficiência às exigências do contexto, necessitam do comprometimento de seus recursos humanos.

É notório que, a qualquer proposta de mudança, haja certa resistência e medo à implementação do desconhecido, que, no ambiente organizacional, pode comprometer sua própria sobrevivência. Daí a necessidade de os gestores de mudança identificarem e compreenderem as atitudes de resistência à mudança por parte de seus recursos humanos.

A bibliografia indica estudos que apontam que é essencial que, no âmbito organizacional, haja uma avaliação do tipo de resistência a mudanças, para depois enfrentá-la,

e que o conhecimento, por parte dos gestores, do contexto do comprometimento dos recursos humanos, em termos de interesses, necessidades e expectativas, evita conflitos desnecessários.

Nesse sentido, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos recursos humanos tem fundamental importância para a própria existência de uma organização no mundo dos negócios, procurou-se problematizar a relação existente entre comprometimento organizacional e resistência a mudanças, por parte dos recursos humanos em organizações de diferentes portes do segmento metal-mecânico no Município de Caxias do Sul.

A problemática de pesquisa partiu de alguns questionamentos empíricos que envolvem a procura de como fazer com que os recursos humanos se tornem comprometidos com os objetivos de uma organização; em inquirir até que ponto o comprometimento interfere, ou não, na manutenção de uma organização no mercado competitivo; se o comprometimento interfere na lucratividade da organização, e se a resistência a mudanças, por parte dos recursos humanos, é fator ou não no processo de mudança, bem como quais os tipos de reações à mudança são demonstrados pelos recursos humanos.

Nesse sentido, a pesquisa realizou uma sondagem inicial para selecionar três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes, que enfrentaram ou estavam passando por um processo de mudança, que envolvesse seus recursos humanos, em função das exigências do mercado e de competitividade.

O questionário de pesquisa foi aplicado em três organizações de diferentes portes, de onde se observou o número mínimo de respondentes projetado.

Por meio dos respondentes, foi possível alcançar uma amostra das diferentes porcentagens de maior e menor alcance, relacionada aos constructos *comprometimento organizacional e resistência a mudanças*.

A amostragem forneceu subsídios para dar conta dos objetivos traçados na atual pesquisa que foi o de procurar avaliar o grau de comprometimento organizacional dos recursos humanos nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, em organizações de diferentes portes. Ela indicou que o grau de comprometimento organizacional dos recursos humanos é maior nas organizações de pequeno porte. Entretanto, o de menor está presente nas organizações de grande porte.

No mesmo referencial, foi identificado que o comprometimento, na dimensão afetiva dos recursos humanos, é maior nas organizações de pequeno porte. O que leva a identificar uma ligação extremamente sentimental levando os recursos humanos a sentirem certa relação “familiar” (proximidade entre os recursos humanos e o diretor) na organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; ALLEN; MEYER, 1990). Ainda foi observado que o

comprometimento, na dimensão instrumental, é menor nas organizações de médio porte. Isso leva a crer que os recursos humanos não possuem sentimento de obrigação com a organização somente pelos benefícios recebidos e/ou pelos esforços pessoais investidos na organização, retratando uma relação de motivação e um sentimento de envolvimento com o seu trabalho. (BECKER, 1960; HREBINIAK; ALUTTO, 1972).

Logo, para o comprometimento normativo foi identificado que, nas organizações de grande porte, há um menor grau, o que indica que a aceitação das normas e dos valores organizacionais, que se manifestam mediante sentimentos de aceitação dos valores, regulamentos e dos objetivos organizacionais e também no sentimento de obrigação do indivíduo em continuar empregado em uma organização, está em menor escala, comparado aos recursos humanos dos demais portes.

A amostragem também ajudou a avaliar o grau de resistência à mudança dos recursos humanos, envolvendo as dimensões da atitude afetiva, comportamental e cognitiva às propostas de mudança organizacional, o que possibilita identificar as oposições em contexto de transformações exigidas pelo mercado e no ambiente de competitividade. No que se relaciona ao grau de resistência à mudança, manifestado pelos recursos humanos na organização de pequeno porte, foi apresentado um menor grau de resistência, sendo o de maior grau na organização de grande porte. Com relação ao constructo *resistência a mudanças*, na atitude afetiva, foi identificado que a organização de médio porte apresenta um menor grau, retratando que os recursos humanos não têm uma alta disposição à resistência, quando a mudança é implantada, não demonstrando sentimentos e/ou reações emocionais negativas, tais como ansiedade, estresse, raiva, inquietação, frustração e medo.

O constructo *resistência a mudanças*, na atitude comportamental, apresentou grau maior nas organizações de grande porte, o que demonstra que os recursos humanos tendem a manifestar uma atitude e/ou intenção de atuar de maneira negativa, desafiando ou omitindo-se frente às propostas de mudança. Ainda têm a tendência de fazer crítica à mudança, persuadir os colegas envolvidos no processo, ou ainda apresentar um comportamento agressivo em resposta às mudanças. A *resistência à mudança*, na atitude cognitiva, foi menor nas organizações de pequeno porte, evidenciando que os recursos humanos tendem a julgar positivamente as mudanças propostas. As opiniões, ideias, a estrutura do conhecimento, as respostas perceptuais, enfim, os pensamentos e as crenças dos recursos humanos estabelecem uma ligação positiva entre seus atributos e as propostas de mudanças.

No mesmo referencial, a amostragem permitiu comparar os graus de comprometimento organizacional e de resistência à mudança, por parte dos recursos humanos,

nas organizações de diferentes portes, apontando a existência de correlação entre os constructos e suas dimensões. Com esse objetivo, foi possível identificar que as organizações de pequeno porte são aquelas que apresentam uma maior correlação na dimensão de resistência à mudança na atitude afetiva, com resistência à atitude comportamental, bem como uma menor correlação no comprometimento afetivo com a resistência, na atitude comportamental. O que levou a inferir que a resistência comportamental envolve ações evidentes, intenções comportáveis e indicações verbais a respeito do comportamento dos recursos humanos, bem como é uma atitude que engloba ações e/ou intenções de atuar em resposta à proposta de mudança.

Nesse sentido, observa-se que, entre os dois constructos: *comprometimento organizacional* e *resistência* não existe relação significativa, o que permite dar resposta ao objetivo geral, que procurou investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança, em três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes, localizadas no Município de Caxias do Sul, RS.

A amostragem também permitiu comparar os graus de comprometimento organizacional e de resistência à mudança, com o perfil dos recursos humanos nas organizações de diferentes portes.

A comparação entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, levando em conta organizações de diferentes portes, por um lado indicou que os recursos humanos, independentemente do porte da organização da qual fazem parte, têm a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental e de resistência de atitude comportamental: por outro, os constructos: *comprometimento afetivo*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas, encontradas entre as organizações de pequeno e grande porte e naquelas de médio e grande porte.

Na comparação entre o comprometimento organizacional e a resistência a mudanças, levando em consideração os diferentes cargos ocupados pelos respondentes, a amostragem indicou que os recursos humanos, independentemente do cargo que eles representam, têm a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental e comportamento normativo. E os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas, que foram identificadas predominantemente entre os respondentes que têm cargos em nível técnico e operacional.

Entre o comprometimento organizacional e a resistência às mudanças, atendendo ao gênero dos recursos humanos, apreendeu-se que, independentemente do gênero, há uma homogeneidade de percepção em termos de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo, resistência na atitude afetiva, resistência na atitude comportamental e resistência na atitude cognitiva.

Na comparação entre o comprometimento organizacional e a resistência às mudanças, em função da idade dos recursos humanos, verificou-se que, independentemente da faixa etária dos respondentes, há a mesma percepção em termos de comprometimento afetivo. Porém, os demais constructos: *comprometimento instrumental*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, apresentaram diferenças estatisticamente significativas, predominantemente entre os respondentes que fazem parte da faixa de 21 a 30 anos e os da faixa de 41 a 50 anos.

Entre o comprometimento organizacional e a resistência às mudanças, levando em conta o tempo de empresa dos recursos humanos, identificou-se que os recursos humanos, independentemente do tempo de empresa, têm a mesma percepção em termos de comprometimento normativo. Entretanto, em relação ao comprometimento afetivo, ao comprometimento instrumental, à resistência afetiva, à resistência comportamental e à resistência cognitiva, os respondentes apresentaram diferenças estatisticamente significativas, principalmente entre aqueles que possuíam até 5 anos de empresa e aqueles acima de 20 anos.

A comparação entre o comprometimento organizacional e a resistência às mudanças, levando em consideração a escolaridade dos recursos humanos, apontou que, independentemente do nível de escolaridade, os respondentes apresentaram a mesma percepção em termos de comprometimento instrumental. E, para os demais constructos: *comprometimento afetivo*, *comprometimento normativo*, *resistência afetiva*, *resistência comportamental* e *resistência cognitiva*, eles apresentaram diferenças estatisticamente significativas que foram identificadas principalmente entre os respondentes que têm pós-graduação e Ensino Fundamental incompleto; Ensino Superior completo e Ensino Fundamental incompleto; Ensino Superior incompleto e Ensino Fundamental incompleto.

As conclusões elaboradas a partir das amostragens realizadas vão de encontro às análises, que procuram afirmar que quanto maior é o grau de comprometimento organizacional menor a resistência à mudança.

Com referência às dimensões do comprometimento *versus* as dimensões da resistência, observou-se que, na organização de pequeno porte, o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo

*comprometimento instrumental* e o constructo *comprometimento instrumental* ofereceu correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*.

Em relação aos constructos de resistência à mudança, foi possível identificar que o constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, e com o constructo *resistência à mudança*, na atitude cognitiva.

Frente às correlações entre os constructos estudados na organização de médio porte, foi possível perceber que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo* e o constructo *comprometimento instrumental*, apresenta correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*. Com relação aos constructos *resistência à mudança* foi possível detectar que o constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, e com o constructo *resistência à mudança*, na atitude cognitiva. E o constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, está relacionado de forma positiva e significativa com a *resistência à mudança*, na atitude cognitiva.

A correlação entre os constructos estudados na organização de grande porte demonstrou que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo* e com o constructo *comprometimento instrumental*. O constructo *comprometimento instrumental* apresentou correlação positiva e significativa com o constructo *comprometimento normativo*. Com relação aos constructos *resistência à mudança*, é perceptível que o constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com *resistência à mudança*, na atitude comportamental e com o constructo *resistência à mudança*, na atitude cognitiva. O constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, está relacionado de forma positiva e significativa com *resistência à mudança*, na atitude cognitiva.

No geral, as correlações entre os constructos estudados apontaram que o constructo *comprometimento afetivo* está correlacionado de forma positiva com o constructo *comprometimento instrumental* e com o constructo *comprometimento normativo*. Com relação aos constructos *resistência à mudança*, é perceptível que o constructo *resistência à mudança*, na atitude afetiva, está correlacionado de forma positiva com o constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, e que o constructo *resistência à mudança*, na atitude comportamental, está correlacionado de forma negativa e significativa com o constructo *resistência à mudança* na atitude cognitiva.

Nesse sentido, a relação de associação existente entre o comprometimento e a resistência fez identificar que não há correlação entre eles. No mesmo referencial, foi possível observar que o comprometimento organizacional é inversamente proporcional ao porte de uma determinada organização.

E que, com relação ao grau de resistência à mudança, é maior na resistência comportamental do que na afetiva e cognitiva, ou seja, os recursos humanos demonstram resistência muito mais pelo comportamento do que pelo sentimento e pensamento.

Desse modo, a amostragem dos respondentes ajuda a reforçar a importância do conhecimento das atitudes de resistência dos recursos humanos, por parte dos gestores de mudança, pois o envolvimento dos indivíduos, com uma determinada organização, é muito mais do que a realização de seus objetivos profissionais.

Observando os conceitos de mudança organizacional, gerenciamento do processo de mudança, comprometimento organizacional e de resistência à mudança, pode-se perceber, por meio da amostragem dos respondentes, sua abrangência, pois refere-se à presença de diferentes conflitos e tensões que, como obstáculos, podem ser superados e negociados quando compreendidos os objetivos da organização em dar respostas às exigências emanadas pelo contexto de mudança.

## **8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A presente pesquisa teve algumas limitações, e a prática científica remete a indicá-las devido aos seus propósitos de utilização à elaboração do estudo. (COLLIS; HUSSEY, 2005). As limitações podem decorrer de opções feitas pelo pesquisador, no transcorrer do trabalho ou de restrições na metodologia, nas informações ou técnicas utilizadas.

A partir da limitação das abordagens realizadas, frente ao comprometimento organizacional e à resistência à mudança existente na literatura, optou-se pela análise de estudo de caso da relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança em organizações de diferentes portes. O estudo de caso permitiu obter uma análise que se afastou de abordagens generalizantes, pois analisou as particularidades em termos de recursos humanos em variados portes organizacionais, o que garantiu uma análise mais complexa da relação.

### 8.3 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

Roesch (2006) destaca que o aluno deve contribuir com sugestões para pesquisas futuras, ao finalizar um determinado estudo e/ou pesquisa. Desse modo, a princípio percebe-se que os resultados do presente estudo abrem a possibilidade para outras pesquisas e, inclusive, a continuação desta, em função da complexidade do tema abordado.

Acredita-se que estudos futuros poderão dar continuidade à presente pesquisa, bem como realizar a investigação de organizações ligadas a outros segmentos do mercado de Caxias do Sul, entre outras.

Outra perspectiva de análise é a possibilidade de aprofundar os conceitos de comprometimento organizacional e resistência à mudança, mediante outras abordagens teóricas e metodológicas, em função da complexidade do tema em questão.

A presente pesquisa limitou-se à utilização do método quantitativo, o que ainda permite futuros estudos como, por exemplo, o de combinar o método quantitativo com o método qualitativo, possibilitando outra análise sobre a investigação do comprometimento organizacional e da resistência à mudança.

Para a concretização do presente estudo, foram delimitadas as abordagens dos autores Mowday, Steers e Porter (1979); Allen e Meyer (1990); Zanelli e Silva (2004); Dessler (1997); Porter, Steers e Mowday (1974); Bastos (1993); Siqueira e Gomide (2004); Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972); Wiener (1982), para a discussão teórica e metodológica, bem como de Neiva (2004); Oreg (2006); Coch e French (1948); Vince e Broussine (1996); Argyris e Schön (1974, 1978); Oreg (2003); Eagly e Chaiken (1998, 1993); Brecler (1984); Lewin (1951); Piderit (2000); Brower e Abolafia (1995); Ashforth e Mael (1998); Watson (1982); Armenakis, Harris e Mossholder (1993); Nord e Jermier (1994).

A pesquisa ora desenvolvida delimitou a análise de três organizações do segmento metal-mecânico de diferentes portes, uma de pequeno, outra de médio e outra de grande porte, permitindo uma coleta de dados de 498 respondentes. Os resultados obtidos ficaram restringidos à realidade das organizações pesquisadas, que, por meio do estudo de caso, vai de encontro às visões generalizantes, mas os resultados obtidos na presente pesquisa permitem que sejam levantados novos questionamentos a outras organizações, bem como de outros segmentos de atuação no mercado.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

AJZEN, I. Attitudes. In: CORSINI, R.J. (Ed.). **Wiley encyclopedia of psychology**. New York: Wiley, 1984. p. 99-100.v.1.

AJZEN, I.; MADDEN, T. J. Prediction of goal directed behavior: attitude intentions, and perceived behavior control. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 22, p. 453-474, 1986.

ALLEN, N. J.; MEYER J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p.1-18, 1990.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice**. São Francisco: Jossey-Bass, 1974.

\_\_\_\_\_. **Organizational learning**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. **O comportamento do executivo chefe: chave para o desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

ARMENAKIS, A.A.; HARRIS, S.G.; MOSSHOLDER, K.W. Creating readiness for organizational change. **Human Relations**, v. 46, p. 681-703, 1993.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. The power of resistance: sustaining valued identities. In: KRAMER, R.M. NEALE M.A. (Ed.) **Power and influence in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 89-120.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001. (Coleção Aprender).

BAGOZZI, R. The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v.55, n. 2, p. 178-204, 1992.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **O empresário diante das transformações: sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

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

BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUZA JUNIOR., A. F.; ANDRADE, D. F. Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/243\\_UMA%20PROPOSTA%20DE%20MODELO%20PARA%20AVALIAR%20A%20RESISTENCIA%20A%20MUDANCA\\_seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/243_UMA%20PROPOSTA%20DE%20MODELO%20PARA%20AVALIAR%20A%20RESISTENCIA%20A%20MUDANCA_seget.pdf)> SEGET>. 2009. Acesso em: 2009.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanism. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 7, p. 534-548, 2001.

BRECLER, S.J. Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 47, n.6, p. 1191-1205, 1984.

BROWER, R.S.; ABOLAFIA, M.Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. **Group and Organization Management**, v. 20, p. 149-166, 1995.

CHURCHILL, Jr. A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 64-73, 1979.

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

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

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRONBACH, L.J. Coefficient alpha and the internal structure on tests. **Psychometrika**, v.16, p. 297-334, 1951.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Journal Academy of Management**, v. 34, 3, p. 555-590, 1991.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35,1, p. 25-41, 1999.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

EAGLY, A.H.; CHAIKEN, S. **The psychology of attitudes**. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

\_\_\_\_\_. Attitude structure and function. In: GILBERT, D.T.; FISKE, S.T.; LINDSEY, G. (Ed.). **Handbook of social psychology**. Boston: McGraw-Hill, 1998. p. 269-322. v. 2.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FONSECA, R. C. V. da. **Metodologia de trabalho científico**. Curitiba: Iesde Brasil, 2007.

FREEDMAN, J.; CARLSMITH, J. M.; SEARS, D. S. **Psicologia social**. São Paulo: Cultrix, 1970.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. Disponível em:  
<[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Caxias+do+Sul](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Caxias+do+Sul)>. Acesso em: 28 ago. 2010.

GALELLI, A. Employee acceptance of a quality improvement initiative: development of measures and evaluation of the impact of predictors. 2002. Dissertation (Mestrado na Faculty of the Graduate School) – Marquette University, Milwaukee, Wisconsin, 2002.

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

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **A organização individualizada**: as melhores empresas são definidas por propósitos e pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOESKE, A. Mudança organizacional: capacidade de adaptação. **Revista do Granbery**, 1-272, semestre 2, 2007.
- GUJARATI, D. N. **Econometria básica**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- GUPTA, A. K.; GOVINDAJARAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. **Journal Academy of Management**, v. 27, p. 25-41, 1984.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- HAMBRICK, D. C.; FINKESTEIN, S. Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. **Research in organizational Behavior**, Greenwich, 1987. p. 369-406. v. 9.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 555-573, 1972.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE: Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=630](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=630)>. Acesso em: 11 jul. 2010.
- JACOBSEN, A.; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.4, n.6, p. 39-49, jan./jun.2002.
- JERMIE, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. **Resistance and power in organizations**. London: Routledge, 1994.
- JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KATZ, D. The functional approach to the study of attitudes. **Public Opinion Quarterly**,

v. 24, p. 163-204, 1960.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/Edusp, 2006.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. São Paulo: Abril, 1986.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAMBERT, W. W.; LAMBERT, W. E. **Psicologia social**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

LAU C. M.; WOODMAN R. W. Understanding organizational change: schematic perspective. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 537-554, 1995.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v.1, n. 1, p. 5-41, 1951.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, v.4, n. 3, p. 193- 215, 2004.

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

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAROCO, J. **Análise estatística**: com utilização do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

McGUIRE, W. J. Attitudes and attitude change. **Handbook of Social Psychology**, v. 2, n. 3, p. 233-346, 1985.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MORGAN, J. S. **Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, G.G. **Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. 2002. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

NADLER, A. D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEIVA; E.R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Attitudes towards organizational change: validation of a scale. **Psychology in Spain**, v. 9, n. 1, 2005.

NORD, W. R.; JERMIER, J. M. Overcoming resistance to resistance: insights from a study of the shadows. **Public Administration Quarterly**, n. 17, v. 4, p. 396, 1994.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

\_\_\_\_\_. Personality, context and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, n. 15, p. 73-101, 2006.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n.4, p. 783-794, 2000.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PORTER, L. W.; STEERS R. M.; MOWDAY, R. T. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n.5, p. 603-609, 1974.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. O município - Características socioeconômicas. Disponível em: <<http://www.caxias.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 maio 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Col. José Augusto de Souza Peres. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, A.; ASSNA, E. M.; JABLONSKY, B. **Psicologia social**. 18. ed. Petrópolis: Vozes. 1999. Cap. 3.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. Col.: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSENBERG, M. J.; HOVLAND, C. I. **Attitude, organization and change: an analysis of consistency among attitude components**. New Haven: Yale University Press, 1960.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SAGIE, A.; ELIZUR, D.; GREENBAUM, C.W. Job experience, persuasion strategy and resistance to change: an experimental study. **Journal of Occupational Behaviour**, n. 6, p. 157-162, 1985.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

SCHIEMANN, W. Understanding change resistance. In: RUSSEL Jones, **The managing change pocketbook**. Hants, U:K: Management Pocketbooks, 1995.

SEBRAE. Disponível em:

<[http://www.sebraers.com.br/\\_default.asp?Secao=ABRIR&SubSecao=PerguntasFrequentes&palavrachave=&blnPesquisar=1&setor=3&PaginaAtual=3](http://www.sebraers.com.br/_default.asp?Secao=ABRIR&SubSecao=PerguntasFrequentes&palavrachave=&blnPesquisar=1&setor=3&PaginaAtual=3)>.

Acesso em: 21 maio 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SHAPIRO, D. L.; LEWICK, R. J.; DEVINE, P. When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change? **Research on Negotiation in Organizations**, n. 5, p. 155-184, 1995.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**: para as ciências do comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SIMECS. Classificação das empresas associadas. Disponível em:

<<http://www.simecs.com.br/empresas-do-simecs/resultados-economicos.asp>>. Acesso em: 5 ago. 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, Jr. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

STOETZEL, J. **Psicologia social**. São Paulo: Nacional, 1967.

THOMPSON, M. M.; ZANNA, M. P.; GRIFFIN, D. W. Let's not be indifferent about (attitudinal) ambivalence. In: PETTY, R.E.; KROSNIK, J.A. **Attitude strength**: antecedents and consequences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995. p. 361-386.

THURSTONE, L. L. A law of comparative judgments. **Psychological Review**, n. 34, p. 278-286, 1928.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B. **Psicologia social**. 7. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

VALLEY, K. L.; THOMPSON, T. A. **Power and influence in organizations**. London: Sage Publications. 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, defense, and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organizational Studies**, n. 17, p. 1-21, 1996.

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

WATSON, T. J. Group ideologies organizational change. **Journal of Management Studies**, n. 19, p. 259-275, 1982.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, n. 85, v.1, p. 132-142, 2000.

WHELDALL, K. **Comportamento social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WOOD, T. JUNIOR. **Mudança organizacional: introdução ao tema**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Cultura organizacional: psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Caxias do Sul, 5 de abril de 2010.

À

[Nome da organização]

Caxias do Sul – RS.

### **Prezados senhores:**

Comunicamos que a aluna Elisângela Elisabete Teles, do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), com a orientação do Prof. Dr. Ademar Galelli, está realizando uma pesquisa que tem, como objetivo, investigar a relação entre o comprometimento organizacional e a resistência à mudança em três indústrias, sendo uma organização de pequeno, outra de médio e outra de grande porte do segmento metal-mecânico de Caxias do Sul.

Sua organização faz parte do seletivo grupo de organizações de [pequeno/médio/grande] porte e desse segmento, motivo pelo qual foi selecionada para participar deste estudo.

Pessoalmente, a aluna fará as explicações ao grupo, sobre o objetivo da pesquisa: a entrega e a coleta dos questionários, bem como estará à disposição para responder a quaisquer dúvidas sobre a pesquisa em questão.

Ressaltamos que é assegurado o sigilo absoluto das informações obtidas, bem como o nome da organização e os dados dos entrevistados.

Os resultados obtidos, por meio da pesquisa, serão colocados à disposição da organização.

Agradecemos pela atenção, na certeza de contar com a colaboração da organização para a concretização deste objetivo, bem como a contribuição desses resultados para o desenvolvimento do segmento metalmeccânico de Caxias do Sul.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Ademar Galelli,  
Orientador do Mestrado em Administração  
Universidade de Caxias do Sul.

Elisângela Elisabete Teles,  
Mestranda em Administração  
Universidade de Caxias do Sul.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Esta é uma pesquisa que está sendo realizada por uma aluna do mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul – RS.

A sua colaboração é muito importante para esta pesquisa e não há interesse em identificar nenhuma pessoa, porque o que interessa é o resultado geral de todos os que respondem a este questionário. Dessa forma, você não precisa se identificar para responder este questionário e garante-se o sigilo das respostas individuais e o anonimato dos respondentes.

Obrigada pela colaboração.

| <b>Assinale a alternativa (1, 2, 3, 4 ou 5) que melhor define seu sentimento pela sua empresa.</b>   | <b>Discordo totalmente</b> |   |   |   | <b>Concordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|---|---|---|----------------------------|
| <b>Q01</b> - Eu estou confiante na minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q02</b> - Eu estou desgostoso com minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q03</b> - Eu sou fiel à minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q04</b> - Eu estou orgulhoso da minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q05</b> - Eu estou contente com a minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q06</b> - Eu me sinto responsável por minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q07</b> - Eu me dedico à minha empresa  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q08</b> - Eu estou entusiasmado com minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q09</b> - Eu estou preocupado com minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q10</b> - Eu estou desiludido com minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q11</b> - Eu estou interessado pela minha empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Assinale a alternativa que melhor define algumas perdas e dificuldades que você teria, se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa.</b> | <b>Discordo totalmente</b> |   |   |   | <b>Concordo totalmente</b> |
| <b>Q12</b> - Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q13</b> - Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Q14</b> - Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |

|   |                            |   |   |   |                            |
|---|----------------------------|---|---|---|----------------------------|
| Q15 - Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu o atual  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q16 - Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q17 - Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q18 - Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q19 - Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q20 - Eu estaria prejudicando minha vida profissional   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q21 - Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q22 - Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece a nós, empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)                                   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q23 - Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com um pedido de demissão   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q24 - Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q25 - Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q26 - Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>Assinale o quanto você concorda ou discorda de cada frase a seguir, com relação à empresa onde você trabalha.</b>  | <b>Discordo totalmente</b> |   |   |   | <b>Concordo totalmente</b> |
| Q27 - Eu continuaria trabalhando nesta empresa, pois é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q28 - Eu continuaria trabalhando para esta empresa como minha obrigação   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q29 - Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q30 - Eu percebo que, neste momento, esta empresa precisa dos meus serviços   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q31 - Eu seria desonesto com esta empresa, se eu fosse trabalhar para outra empresa agora   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q32 - Eu possuo uma gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q33 - Eu percebo que esta empresa já fez muito por mim no passado   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| <b>A empresa onde você trabalha está implantando um novo sistema de gestão - ERP. Assinale o quanto você concorda ou discorda de cada frase a seguir, com relação a essa mudança.</b> | <b>Discordo totalmente</b> |   |   |   | <b>Concordo totalmente</b> |
| Q34 - Eu tenho medo da mudança  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |
| Q35 - Eu tenho um sentimento ruim sobre a mudança   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                          |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Q36 - Eu estou relativamente animado com a mudança                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q37 - Eu sinto que a mudança me deixa chateado   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q38 - Eu estou estressado por causa da mudança   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q39 - Eu procuro maneiras de fazer com que a mudança não aconteça                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q40 - Eu protesto contra a mudança   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q41 - Eu reclamo sobre a mudança para meus colegas                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q42 - Eu apresento as minhas objeções quanto à mudança                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q43 - Eu falo muito bem da mudança para os meus colegas                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q44 - Eu acredito que a mudança prejudica a forma como as coisas são feitas na empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q45 - Eu penso que passar por esta mudança é um fato negativo para a empresa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q46 - Eu acredito que a mudança vai tornar mais difícil o meu trabalho                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q47 - Eu acredito que a mudança beneficia a minha empresa                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q48 - Eu acredito que eu posso me beneficiar pessoalmente com a mudança                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**As informações a seguir são importantes para a análise dos dados:**

**A1 - Cargo:**  1.Diretor/gerente  2.Supervisor/coordenador  
 3.Técnico/administrativo  4.Operacional

**A2 - Porte da empresa:**  1.Pequeno  2.Médio  3.Grande

**A3 - Sexo:**  1.Feminino  2.Masculino

**A4 - Idade:**  Até 20 anos  21 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  
 Acima de 50 anos

**A5 - Tempo de empresa:**  1.Até 5 anos  2.De 5 a 10 anos  3.De 10 a 15 anos  
 4.De 15 a 20 anos  5.Acima de 20 anos

**A6 - Escolaridade:**  1.Ensino Fundamental incompleto  2.Ensino Fundamental completo  
 3.Ensino Médio incompleto  4. Ensino Médio completo  
 5.Ensino Superior incompleto  6.Ensino Superior completo  
 7.Pós-graduação