

Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos

Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti
sligie@globo.com
UTFPR/PR

Afonso Farias de Sousa Júnior
bvfire@gmail.com
UNIFA/RJ

Dalton Francisco de Andrade
dandrade@inf.ufsc.br
UFSC/SC

Resumo: A resistência à mudança organizacional é reconhecida como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso de qualquer mudança. Assim, torna-se necessário obter as estimativas de possíveis atitudes, reações de resistência frente à uma proposta de mudança, pois com o auxílio dessa previsão pode-se, então, desenvolver medidas para que a mudança alcance os objetivos e conseqüentemente tenha sucesso. Desta forma, este artigo tem como objetivo analisar os possíveis comportamentos de resistência à mudança organizacional de funcionários de empresas privadas de vários setores: indústria, serviços, comércio, serviços e comércio e de empresas públicas que estão passando por mudanças. Para isso foi aplicado um questionário adaptado de resistência à mudança organizacional a 810 indivíduos. Os resultados encontrados corroboram estudos da literatura e mostram que a maior parte dos entrevistados, respondem que são favoráveis à mudança e, uma pequena parte responde que podem apresentar comportamentos de indiferença e resistência. Por fim, estes achados confirmam a importância de reconhecer as atitudes e reações dos indivíduos frente a uma proposta de mudança organizacional, pois fornecem informações relevantes para o processo de mudança.

Palavras Chave: Resistência - mudança - comportamentos - causas -

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas num ambiente em constantes mudanças e a percepção das mudanças é vital para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo.

As mudanças acontecem tanto internamente como externamente à organização e vai desde mudanças na tecnologia, implantação de programas de qualidade, mudanças na gestão, fusão, alterações nas leis por meio do governo, alterações de máquinas, etc., enfim mudanças que vão exigir adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos por parte dos funcionários tanto do chão de fábrica como também por parte dos envolvidos na administração e gestão, ou seja, todos os envolvidos para que os objetivos da mudança sejam atingidos.

Em geral à mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidas, diferentes daquilo que os indivíduos envolvidas rotineiramente estão habituadas a desempenhar em seu trabalho e que podem gerar diferentes emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo (BORTOLOTTI, 2010).

A resistência em relação a uma mudança organizacional, dependendo da sua intensidade e forma que for manifestada pode impedir que a mudança alcance o sucesso almejado. Kotter (2001) confirma isso salientando que nas últimas décadas presenciou-se um aumento substancial de mudanças que se tornaram frustrantes e traumáticas com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionados. Schein (1988) corrobora quando afirma que os fracassos de programas de mudança se devem às resistências e também na inabilidade da organização de se preparar para a mudança antes que ela de fato comece.

Contudo ressalta-se a importância da resistência e que ela não deve ser encarada como um problema para ser resolvido, pelo contrário, qualquer manifestação de resistência é de regra um sintoma de problemas inerente às situações particulares e a resistência pode, portanto servir como um sinal de aviso (JUDSON, 1980), podendo proporcionar informações aos agentes de mudança tanto no conteúdo quanto no processo de uma mudança constitui um convite para revisá-la (COGHLAN, 1993).

Deste modo, a resistência executa um papel crucial em chamar a atenção aos aspectos da mudança que pode ser inapropriada, não bem pensada, ou talvez simplesmente errada. É mais útil como um sintoma se diagnosticar suas causas quando isso ocorre ao invés de inibi-la imediatamente (BARTLETT e KAISER, 1973). Lawrence (1954) confirma, quando destaca, que os sinais de resistência em uma organização são úteis da mesma forma que a dor é útil para o corpo, como um sinal de que as funções estão fora de forma. Por conseguinte quando surge a resistência é hora de descobrir o que está errado. Logo, não se deve tratar só o sintoma, pois se for removido o sintoma e não causa, a resistência volta (ALTORFER, 1992).

Neste sentido torna-se imprescindível obter as estimativas de possíveis atitudes ou sentimentos, reações de resistência frente à uma mudança. Com auxílio dessa previsão pode-se, então, reconsiderar seus planos, desenvolver meios alternativos para conseguir seus objetivos, ou encontrar soluções para resolver esses problemas. Mas para conseguir isso é necessário antecipar a forma pelas quais aqueles afetados pela mudança poderiam reagir para possibilitar o desenvolvimento de planos apropriados e minimizar qualquer resistência (JUDSON, 1980). Ao descobrir tais resistências e seus antecedentes será possível assinalar medidas para suavizá-la (OREG, 2006). Sendo assim este artigo objetiva analisar os possíveis comportamentos de resistência à uma mudança organizacional de funcionários de empresas privadas de vários setores: indústria, serviços, comércio, serviços e comércio e de empresas

públicas que estão passando por mudanças. Para tal foi utilizado um instrumento de resistência à mudança (RAM) de Bortolotti (2010) e avaliados os possíveis comportamentos frente à uma mudança. Em seguida, apresenta-se uma revisão de literatura sobre resistência à mudança, com conceitos, causas e formas. Após apresenta-se a metodologia empregada bem como a análise e resultados, as considerações finais e referências.

2. RESISTÊNCIA

2.1 DEFINIÇÕES

Lewin (1947) foi o primeiro a fornecer uma definição de resistência à mudança organizacional utilizando uma metáfora das ciências físicas, onde, segundo ele, salienta que se vive em um sistema de equilíbrio, na qual o que se busca é a estabilidade, ou seja, a manutenção do *status quo*. Se estiver de acordo com a meta do sistema fica-se satisfeito. Caso contrário, se sentirá frustrado em todos os seus esforços para mudar as coisas, a não ser que possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência (LEWIN, 1947).

Para Alvin Zander (1950), resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Watson (1971) define a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social” (pag. 745). Salienta que a resistência à mudança tem sido, às vezes, mal interpretada como simples inércia na natureza humana, mas que na verdade quase todos estão ansiosos por alguma espécie de mudança na sua vida, os indivíduos buscam por uma vida melhor, mais dinheiro e mais liberdade para satisfazerem seus desejos. Segundo o mesmo autor a causa de que os indivíduos e as organizações não mudam, é devido às forças naturais em direção à inovação que as estejam impedindo ou são bloqueados por forças antagônicas (WATSON, 1971, p. 745-746). Zaltman e Duncan (1977) fornecem uma definição análoga a de Watson (1971) “resistência é como qualquer condução que serve para manter o *status quo* diante da pressão para alterar o *status quo*” (p. 63).

Como mencionado acima a resistência é qualquer conduta que tenta manter o *status quo*, ou seja, ela é semelhante à inércia, quando a persistência evita a mudança, (MAURER, 1996; RUMMELT, 1995; CONNER 1995), assim ela é qualquer reação natural contra qualquer coisa que cause este tipo de quebra, de perda de equilíbrio (CONNER, 1995). Portanto a inércia, e a resistência, não são conceitos negativos no geral (VAL e FUENTES, 2003).

Tipicamente, os indivíduos procuram um nível de elevação e estímulo e tentam manter o *status quo*. Os indivíduos se diferem em termos de sua habilidade e disposição de se adaptarem à mudança organizacional (DARLING, 1993). Isso ocorre porque a experiência do indivíduo muda de modos diferentes (CARNALL, 1986). Para alguns uma simples mudança pode trazer satisfação, alegria, vantagens e um sentimento de um trabalho bem feito, já para outros, pode trazer desvantagens, tristeza, dor e até mesmo humilhação. Ainda outros podem mal perceber a mudança, experimentando-a indiferentemente (CARNALL, 1986). Scott e Jaffe (1988) confirmam que alguns indivíduos tendem a se mover por meio do processo de mudança um tanto rapidamente, enquanto outros podem se tornar apegados ou experimentam transições múltiplas. Para eles a resistência ocorre quando se move por meio da indiferença da negação e experimentam diretamente a dúvida de si mesmo, a raiva, a depressão, ansiedade, a frustração, o medo e a incerteza que acompanha uma mudança. Na verdade os indivíduos concentram-se no impacto pessoal que a mudança exerce sobre si próprias, e assim a produtividade desaba de maneira drástica (SCOTT e JAFFE 1988).

Collinson (1964) define resistência como o comportamento do empregado que procura desafiar, interromper, ou inverter suposições e discursos, constituindo uma forma de poder exercida pelos empregados na organização.

A resistência, focando no aspecto estritamente organizacional, é tida como uma expressão de reserva que normalmente surge como uma resposta ou uma reação à mudança (BLOCK, 1989, p. 199). Esta expressão normalmente é testemunhada pelo gerenciamento como quaisquer ações percebidas do empregado na tentativa de parar, retardar, ou alterar a mudança (BEMMELS e RESHEF, 1991, p. 231) e também qualquer comportamento percebido dos membros da organização que parecem relutantes em aceitar ou ajudar a implementar uma mudança organizacional (COGHLAN, 1993). A resistência é mais comumente ligada com atitudes negativas do empregado ou com comportamentos contra produtivos (WADDELL e SOHAL, 1998). A resistência à mudança é uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas) que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo. A resistência à mudança manifesta-se em ações individuais ou coletivas não-institucionalizadas (GIANGRECO, 2003).

A resistência à mudança, enfim é considerada como um comportamento adotado pelo indivíduo para proteger-se dos efeitos reais, ou imaginários da mudança. Essa reação pode ser mudanças reais ou imaginárias, pois aquele que resiste pode estar imaginando mudanças que não se realizaram ou não se realizarão, mas julga que isso ocorre e tem medo (TEIXEIRA, 2007).

A resistência aponta que é um sofisma considerar a mudança como ser inerentemente boa para as organizações (WADDELL e SOHAL, 1998). A resistência executa um papel crucial na influência da empresa em direção a uma estabilidade maior podendo mostrar aos agentes da mudança certos aspectos que não são propriamente considerados no processo de mudança (WADDELL e SOHAL, 1998).

2.2 CAUSAS DE RESISTÊNCIA

As fontes de resistência individuais à mudança residem nas características humanas básicas, como percepção, personalidades e necessidades. Encontram-se várias causas, fontes de resistência na literatura. Por exemplo, Zander (1950) destaca que a resistência à mudança começa sob certas condições: falta de clareza (os indivíduos reagem quando recebem uma informação incompleta sobre modificações que as afetarão); percepções diferentes sobre o motivo da mudança (a tendência é ver apenas aquilo que se espera ver. Assim, uma informação completa ou incompleta pode ser deformada); pressão de forças contraditórias (surge na comunicação entre os líderes e os gerentes quando o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo e estes novos padrões não estão suficientemente claros. A mudança imposta à força gera resistência dos indivíduos, pois ninguém gosta de ser forçado a fazer alguma coisa e as mudanças impostas com bases pessoais, o uso do pronome “eu”, nos comunicados, estabelece um clima de intranqüilidade, já que os funcionários se sentem excluídos do processo de mudança e quando se fala por todos, é ideal o uso do pronome “nós”, para que todos se sintam envolvidos).

Já Robbins (2002) relaciona cinco motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudança: hábito, segurança, fatores econômicos (medo de redução dos rendimentos), medo do desconhecido e processamento seletivo de informação (os indivíduos passam a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas, elas ouvem só o que querem ouvir). Taylor (1988) reforça que o medo, seja real ou imaginário pode causar uma força muito forte contra a resistência, ele pode vir do sentimento por um interesse pessoal, por uma diminuição na segurança profissional, de benefícios econômicos, ou de relações do grupo

de trabalho. A resistência segundo o autor pode ser simplesmente por causa de um mal-entendido, devido a falta de esforços na comunicação e não entender o raciocínio ou a lógica da mudança, e assim falta a segurança e a confiança para aceitá-la.

Boyett e Boyett (1999) apresentam 33 características para explicar porque os indivíduos resistem à mudança, apesar de que algumas já foram mencionadas acima: homeostase, *stare decisis*, inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvinista, falácia da exceção, ideologia, institucionalismo, “a natureza não evolui aos saltos”, retidão dos poderosos, “na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.

Kanter (1985) identifica vários tipos de resistência, além das que já foram relatadas, aqui se destaca: perda de controle (sentir que a mudança está sendo feita a você, não por você); perda de face (sentir vergonha pela mudança, pois isto é visto como uma maneira de que o que era feito no passado estava errado); perda de competência (sentir que habilidades e competências que existiam já não serão mais úteis após a mudança); cronograma fraco (onde o empregado é pego de surpresa, não sendo comunicado sobre a mudança e sentimento de trabalho em excesso e falta de apoio por parte da organização e supervisores).

Lawrence (1954), após pesquisar algumas indústrias, constatou determinadas situações na qual a resistência às mudanças ocorre e descobriu algumas causas: a preocupação consigo mesmo (auto-preocupação); a habilidade dos operários negligenciada (*know-how* desprezado); ampliação dos interesses do “staff” (dedicação total dos agentes responsáveis pela mudança e começam assim a se identificar profundamente com a mudança); o uso de termos compreensíveis, os indivíduos responsáveis pela implementação da mudança tem idéias e razões semelhantes às dos operários, mas não sabe como transmiti-las, assim partem do pressuposto que os operários não iriam entendê-las, então os operários sentem-se insultados na sua inteligência e os especialistas não conseguem apresentar suas idéias em termos compreensíveis; novo modo de encarar a resistência, a partir da premissa que todos irão resistir à mudança. Os responsáveis pela mudança se predispõem, numa atitude de defesa, a não aceitar nenhum argumento ou idéia nova, porque acreditam que elas só surgiram para derrubar a mudança ou para provar que ela não funcionará, e nova definição de tarefa, alguns iniciadores da mudança acham que se os indivíduos participarem da sua implantação não resistirão a ela. Lawrence (1954, pag. 21) explica: “sempre que ele (o iniciador da mudança) tratar os indivíduos que devem comprar suas idéias como se fosse estúpidas, ele estará mudando a maneira como estão acostumadas a ser tratadas; com isso, elas passarão a reagir de forma estúpida, resistindo à mudança”. “A resistência à mudança não é boa nem má. A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas é sempre um sinal importante, que exige investigação por parte da gerência” (LAWRENCE, 1944, pag. 25).

O ato de resistir congrega inúmeras causas, e que esta não pode ser impedida, sendo que neste processo estão envolvidos indivíduos com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança (BORTOLOTTI; ANTUNES; ANDRADE, 2008).

2.3 FORMAS DE RESISTÊNCIA

A resistência se manifesta de diversas formas, como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevista na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança.

Judson (1966) salienta que, em um extremo, está a resistência ativa e, no outro, o apoio entusiástico à mudança. Destaca também que a avaliação que um indivíduo pode fazer, do seu estado futuro, é influenciada pelos temores, desejos, suspeita e crenças. Desta forma, para se proteger e defender sua posição, ele o faz apresentando a resistência. A forma de resistência à mudança será variada, dependendo da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança, das atitudes destes para com tal mudança, e das forças que derivam do grupo e da organização com seu contexto de ambiente (JUDSON, 1966).

O Quadro 1 apresenta um resumo dos possíveis comportamentos de resistência à mudança.

	Individual	Coletivo
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> - auxílio e apoio caloroso; - cooperação; - cooperação sob pressões da gerência; - aceitação; - resignação passiva. 	- é uma espécie de ação defensiva.
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> - indiferença; - apatia; - perda de interesse pelo trabalho; - espera; - fazer aquilo que for necessário. 	- agarrar-se às velhas formas de fazer as coisas.
Resistência passiva	<ul style="list-style-type: none"> - fazer somente aquilo que for ordenado - comportamento regressivo; - não aprender; - protestos; - trabalhar de acordo com as regras fazendo somente o que é mandado; - racionalizar recusas; - aceitação aparente, depois voltar para formas antigas; - gargalhada, ironia, prazer com as falhas; - retirada pessoal (aumentar o tempo fora do trabalho); - desacelerar; - reter informação; - fingir ignorância; - concordância verbalmente, mas não executa (conhecida como resistência branca). 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar para mandar; - retardar níveis de difusão.
Resistência ativa	<ul style="list-style-type: none"> - fazer o menos possível; - reduzir o ritmo de trabalho; - retraimento pessoal; - cometer “erros”; - causar danos; - sabotagem deliberada; - crítica à gerência superior; - motivos para queixas; - recusa de carga de trabalho adicional; - apelação para o medo; - manipulação; - críticos usando fatos seletivamente, culpando ou acusando; - espalhando boatos e discussão; - intimidando ou ameaçando, obstruindo, minando; - apelação para medo; - ridicularizarão. 	<ul style="list-style-type: none"> - alta produção; - absenteísmo e morbidade aumentada; - rendimento reduzido na quantidade (baixa produtividade); - rendimento reduzido na qualidade.

Quadro 4 – Possíveis comportamentos diante de uma mudança. Fonte: Adaptado de Judson (1966), Giangreco (2002) e Keneth (1995)

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista de seus objetivos esta pesquisa tem as características de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa é exploratória porque visa proporcionar um aperfeiçoamento de idéias por meio de pesquisa bibliográfica dentro do tema resistência à mudança e é descritiva porque busca descrever as características de um determinado fenômeno envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário com um conjunto de itens (GIL, 1996).

O delineamento deste estudo abrange a pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material já publicado, composto por artigos de periódicos, livros e material disponibilizado na internet. O presente estudo também abarca o levantamento por amostragem porque envolve a interrogação direta dos indivíduos, cujo comportamento deseja conhecer por meio de um conjunto de itens.

Do ponto de vista de abordagem do problema este trabalho caracteriza-se como misto por empregar ambos os métodos qualitativos e quantitativos no seu desenvolvimento. O estudo é qualitativo neste trabalho quando garante a exatidão dos resultados impedindo distorções de análise e interpretação. Utilizam-se também os métodos qualitativos para a interpretação dos fenômenos e para a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 1989) no caso, os funcionários das empresas. Neste sentido os significados e características situacionais estão relacionados com os conceitos e as classificações atribuídas a resistência à mudança. O método quantitativo distingue-se pelo uso da quantificação, isto é, traduzir em números as informações para classificá-las e analisá-las e requer também o uso de recursos e de técnicas estatísticas (SILVA e MENEZES, 2001).

A parte quantitativa está relacionada a utilização de um questionário contendo 25 itens que foi adaptado do questionário de Bortolotti (2010) para avaliar resistência à mudança organizacional (RAM) e compreende 4 categorias de resposta, segundo a escala de Likert (discordo fortemente, discordo, concordo e concordo fortemente que está apresentado no Quadro 1.

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
	0	1	2	3
1. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.				
2. Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.				
3. Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.				
4. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.				
5. Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.				
6. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.				
7. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.				
8. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.				
9. Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.				
10. Prefiro ficar indiferente às mudanças.				
11. Confio nas mudanças implementadas pela gerência.				
12. Mudanças não são nem boas e nem más.in				
13. Se houver mudanças, atuo sem compromisso.				
14. Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.				

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
	0	1	2	3
15. Considero negativas as mudanças organizacionais.				
16. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.				
17. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.				
18. Sinto-me indiferente e não surpreso em relação à mudança.				
19. Sinto que a mudança é uma ameaça.				
20. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.				
21. A mudança é positiva para seus funcionários.				
22. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.				
23. Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.46in				
24. Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.				
25. Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa).				

Quadro 1 – Questionário: Resistência à mudança organizacional adaptado de Bortolotti (2010)

O instrumento utilizado contém itens que avaliam aceitação, indiferença e resistência à mudança, ou seja, esses itens avaliam os possíveis comportamentos que um indivíduo pode apresentar frente a uma mudança no local de trabalho.

Em relação aos meios, esta pesquisa se classifica como um estudo de multicaso (VERGARA, 2010), pois neste artigo analisam-se com profundidade as atitudes de funcionários quanto a resistência à mudança nas empresas investigadas dos setores serviços, indústria, comércio, serviço e comércio e pública. Salienta-se, que por questões de sigilo e ética profissional, e pelo fato das avaliações apresentarem subjetividade e fragilidades, o nome das empresas envolvidas neste estudo não será apresentado.

O instrumento foi aplicado em várias empresas de algumas regiões brasileiras (na forma de papel e lápis) contendo uma carta apresentando os objetivos da pesquisa, que era o de avaliar a reação dos indivíduos frente à mudança organizacional. Os funcionários foram convidados pelo setor dos recursos humanos a responder ao instrumento. Procurou-se deixar claro na carta, a questão da confidencialidade das respostas e que estas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Foram distribuídos 1200 questionários e retornaram 810 respostas.

5. ANÁLISE E RESULTADOS

Participaram desta pesquisa, respondentes provenientes das regiões: Rio Grande do Sul 4,8%, Mato Grosso 39,9%, Minas Gerais 41,7%, Santa Catarina 8,5% e do Paraná 5,1%. Dentre os respondentes a maioria trabalha em empresas privadas num total de 81%, enquanto que apenas 17% trabalham em empresas públicas. E os que trabalham em empresas privadas 25,1% trabalham em indústria, 12,3% no comércio, 11,6% no serviço, 9,5% no comércio e serviço, 3,8% em outros tipos de empresa e 37,7% não discriminaram o tipo de empresa em que trabalham, apenas que se tratava de empresa privada.

Quanto ao estado civil: 52% dos respondentes são solteiros, 41% são casados ou possuem união estável, enquanto que apenas 6% são separados ou divorciados. Dentre os solteiros, 49% eram do sexo feminino e 51% eram do sexo masculino. Dos respondentes casados, 57% são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino ao passo que dos

respondentes separados ou divorciados, 58 % são femininos e 42% são do sexo masculino. Dentre os respondentes apenas 0,1% não responderam essas informações.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes: 54.6% dos respondentes possuem ensino superior incompleto, 19.9% possuem o ensino superior completo, 10.6% especialização, 7,0% ensino médio completo, 3% mestrado, 2,1% ensino médio incompleto 1,5% ensino fundamental completo, 0,7% ensino fundamental incompleto, 0.1% com doutorado e 0,5% não responderam esta informação.

Quanto a faixa etária: 30,8% dos respondentes estão na faixa etária de 23 a 28 anos, seguido por 28,8% que estão entre 18 a 23 anos, enquanto que apenas 0,2% apresentam idade entre 58 a 63 anos. Quanto ao tempo de serviço: 54.6% dos respondentes têm de 1 a 31 meses de serviço, , 18,8% tem entre 31 a 61 meses, 5,8% tem de 61 a 91 meses, 6% tem de 91 a 121 meses, 2,1% tem 121 a 151 meses, 3,3% tem de 151 a 181 meses, 0,7% tem de 181 a 211 meses, 2,2% tem de 211 a 241 meses e 2.3 % dos respondentes têm de 241 a 391 meses de tempo de serviço.

A confiabilidade de um conjunto de itens é uma das propriedades para avaliar a qualidade do instrumento na Teoria Clássica de Medidas. E uma das maneiras de verificar a consistência interna é por meio do alfa de Cronbach. O alfa de Cronbach foi obtido por meio do software SPSS 17 for Windows e o resultado obtido foi 0,70. Este valor é considerado bom.

A Figura 1 apresenta a média obtida quanto a resposta dada aos itens investigados que avaliam as resistências, indiferença ou aceitação dos respondentes investigadas frente à uma mudança organizacional.

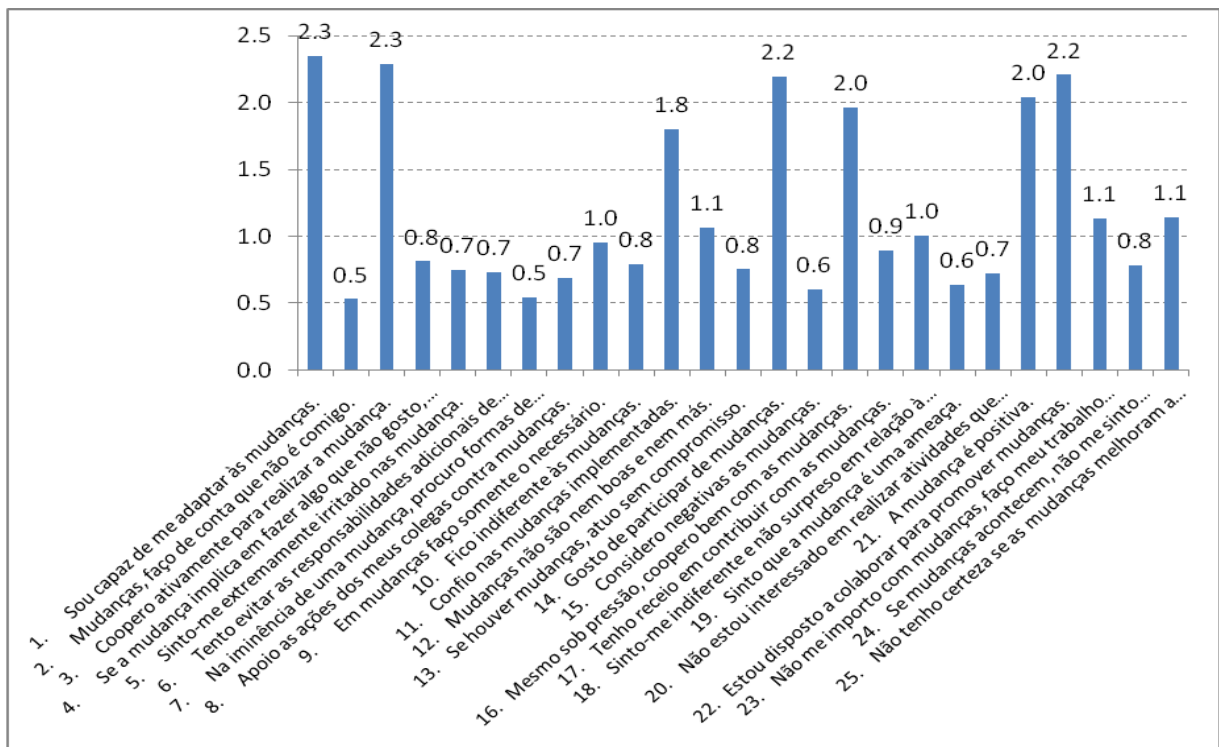


Figura 1 – Itens de resistência, indiferença e aceitação frente à uma mudança organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Observa-se na Figura 1, com relação às médias das categorias de resposta dos resultados dos itens investigados quanto ao comportamento de resistência, ou aceitação ou indiferença em relação à mudança organizacional, verificou-se que os itens que tiveram maior média foram: “sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem”, “coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece”, “se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas e “estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho”. Nestes itens as médias obtidas foram de 2,2 e 2,3 e correspondem as categorias concordo a concordo fortemente. Isto quer dizer que, a maior parte do respondentes investigados assinalaram as categorias concordo ou concordaram fortemente a estes itens. Como estes, são itens de aceitação em relação à mudança, então os respondentes investigados ao concordarem com estes itens manifestam concordância com as atividades relacionadas com mudança, ou seja, são favoráveis e aceitam a mudança e também estão dispostos a colaborar para que a mudança se realize no local de seu trabalho.

Os itens que tiveram as médias mais baixas (0,5 e 0,6) que corresponde a categoria discordo fortemente foram: “quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.”; “na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.”; “considero negativas as mudanças organizacionais.” e “sinto que a mudança é uma ameaça”. Estes itens receberam a menor média, ou seja, a maior parte dos respondentes investigados discordam fortemente desses itens. Isto confirma que os indivíduos investigados estão dispostos a cooperar com a mudança, e que são contra qualquer manifestação contrária que venha impedir que a mudança não se realize. Além do mais não consideram que mudanças seja negativas.

A Figura 2 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam a aceitação da mudança em relação as categorias de resposta utilizadas no instrumento de medida.

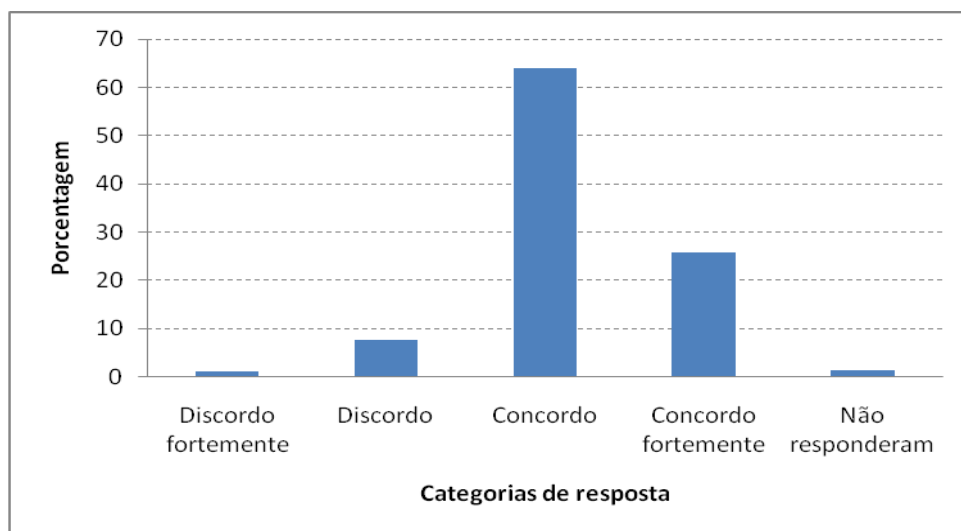


Figura 2 – Porcentagem de respondentes dos itens de aceitação da mudança organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Verificou-se uma porcentagem média de aproximada de 64% dos respondentes são favoráveis a mudança organizacional, pois responderam concordo aos itens e 26% concordam fortemente: “sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem”, “coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece”, “confio nas mudanças implementadas pela gerência”, “mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças”, “a mudança é positiva para seus funcionários”, “estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho”. Os funcionários que concordam com estes itens revelam que

estão dispostos em ajudar a realizar a mudança, cooperam ativamente para que a mudança ocorra, confiam nas medidas da mudança implementadas pela gerência, consideram que as mudanças são positivas e que elas são benéficas para a organização. 7,8% discordam e 1,2% responderam que discordam fortemente desses itens e 1,3% não responderam.

A Figura 3 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam indiferença à mudança.

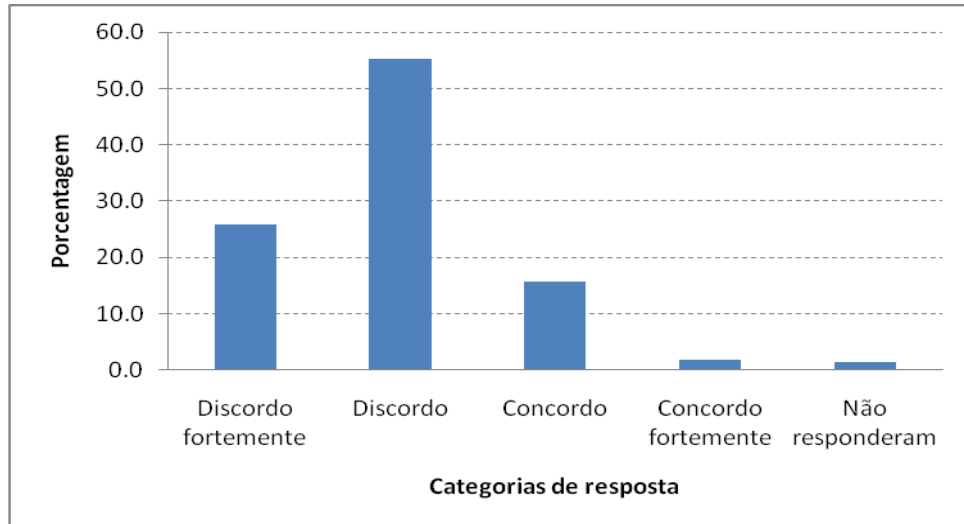


Figura 3 – Porcentagem de respondentes dos itens de indiferença da mudança organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Para os itens que avaliam comportamentos de indiferença observou-se uma média aproximada de 56% de respondentes que discordam dos itens, 26% discordam fortemente: “Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo”, “prefiro ficar indiferente às mudanças”, “sinto-me indiferente e não surpreso em relação à mudança”, “se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente”, “quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário” “se mudanças acontecem, não me sinto comprometido”, “ não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo” , “não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa)”, “prefiro ficar indiferente às mudanças”, “se houver mudanças, atuo sem compromisso” e “mudanças não são nem boas e nem más”. Isto revela que mais da metade dos respondentes eles não se comportam com indiferença em relação a mudança no local de trabalho, enquanto que 16% concordam e 2,0 % concordam fortemente com estes itens de indiferença, revelando que um número reduzido de respondentes que podem apresentar comportamentos de indiferença em relação às mudanças. 1,3% não responderam estes itens.

A Figura 4 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam resistência à mudança.

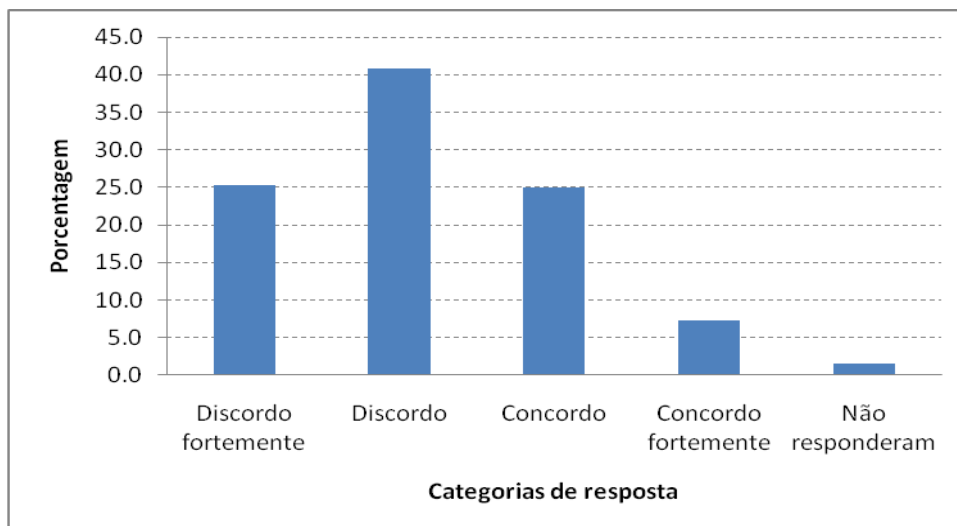


Figura 4 – Porcentagem de respondentes dos itens de resistência à mudança organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Para os itens que avaliam comportamentos de resistência verificou-se uma média aproximada de 41 % dos respondentes discordam e 25% discordam fortemente dos itens: “quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo”, “sinto-me extremamente irritado em situações de mudança”, tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho”, “na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer”, “apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho”, “tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho”, “sinto que a mudança é uma ameaça”, “não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças” e “não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa)”, “se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente”, “sinto-me extremamente irritado em situações de mudança”, “tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho”, “na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer”, “apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho”, “considero negativas as mudanças organizacionais”, “tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho”, “sinto que a mudança é uma ameaça”, “não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças”. Enquanto que do total de respondentes investigados apenas 7.3% concordam com os itens que avaliam resistência.

Nota-se que mais da metade dos respondentes discordo com itens que demonstram insatisfação com relação a mudança, ou seja, itens contra a mudança, entretanto 25% concordam com estes itens, um quarto dos entrevistados podem apresentar comportamentos de resistência à mudança. 1,5% não responderam estes itens.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O instrumento de medida utilizado continha itens que avaliavam: aceitação, indiferença e resistência à mudança. Desta forma observou-se que a maior parte dos respondentes investigados pode apresentar comportamentos de aceitação frente a uma mudança organizacional e uma menor parte pode apresentar comportamentos de indiferença e resistência à mudança. Esses achados confirmam alguns resultados obtidos por Giangreco (2002).

É sabido, por meio de várias pesquisas tais como Eisen, Mulraney e Sohal (1992) e Terziowski, Sohal e Moss (1997), Oakland e Sohal (1987), Waldersec e Griffiths (1997) que a

resistência constitui um grande impedimento ao uso de práticas e técnicas ao gerenciamento e a outros tipos de mudança. Entretanto quando se faz uma pesquisa para avaliar a resistência à mudança organizacional os resultados revelam uma porcentagem muito pequena de respondentes que concordem com itens que avaliam resistência à mudança, desta forma com esses resultados, percebe-se a dificuldade e os problemas de se estudar a resistência à mudança, corroborando os estudos de Spector (1987) e Giangrecco (2002). A deseabilidade social pode estar associada com os prováveis problemas com relação à pesquisa da resistência à mudança.

Deseabilidade social é a tendência do respondente de escolher a resposta socialmente desejável, politicamente correta para o momento, negligenciando a veracidade da resposta (SPECTOR, 1987). E respondem de forma tendenciosa aos itens apresentados em escalas de atitudes e escalas de personalidade, levando a assinalar respostas que são tidas como mais aceitáveis ou aprovadas socialmente, negando sua posição pessoal com comportamentos que seriam desaprovados socialmente (ANASTASI e URBINA, 2000).

Assim sendo, os resultados da resistência à mudança podem estar sujeita a esse tipo de viés devido ao seu conceito e características de suas reações (GIANGRECCO, 2002).

O resultado dessa pesquisa leva a concluir que a deseabilidade social poderia explicar o número muito pequeno de respostas aos itens que identificam indiferença e resistência nesse conjunto de respondentes. Porém, pode haver outras causas que poderiam ser investigadas em pesquisas futuras de resistência à mudança.

Com estes achados ratifica a importância de conhecer as atitudes e reações dos indivíduos frente a uma proposta de mudança organizacional. Os resultados encontrados forneceram informações relevantes aos gestores da mudança, que de posse desses dados, podem tomar medidas preventivas e desenvolver formas alternativas para minimizar os efeitos da resistência à uma proposta de mudança e que esta venha a ter sucesso.

7. REFERÊNCIAS

- ALTORFER, O.** How Can We Help One Worker? *The Journal for Quality and Participation*, Cincinnati: v. 15, n. 4; pg. 88, Jul/Aug 1992.
- ANASTASI, A.; URBINA, S.** Fidedignidade: Validade. In: *Testagem psicológica*, 7ª. Ed. Porto Alegre: ARTMED, P. 84-152, 2000.
- BARTLETT, A.; KAISER, T.** *Changing Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1973.
- BEMMELS B.; RESHEF, Y.** Manufacturing employees and technological change. *Journal of Labour Research*, v. 12, n. 3, Summer, p. 231-46, 1991.
- BORTOLOTTI, S. L. V.** Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. *Tese de doutorado* – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- BORTOLOTTI, S. L. V., SOUZA, R. A., ANDRADE, D. F.** Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional. V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, Rezende RJ, 2008.
- BOYETT, J. H; BOYETT, J. T.** O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BLOCK, P.** “Flawless consulting”, In McLennan, R., *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989.
- CARNALL, C. A.** Toward a Theory for the Evaluation of Organization Change. *Human Relations*, v. 39, n. 8, p. 745-766, 1986.

- COGHLAN, D.** A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10-14, 1993.
- COLLINSON, D.** Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In Jermier, J.M, Knights, D, Nord, W.R. (Eds), *Resistance and Power in Organizations*, Routledge, New York, NY, p.25-68, 1994.
- DARLING, P.** Getting results: the trainer's skills. *Management Development Review*, v. 6, n. 5, p. 25-29, 1993.
- EISEN, H.; MULRANEY, B. J.; SOHAL, A. S.** Impediments to the adoption of modern quality management practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v. 9, n. 5, pp. 17-41, 1992.
- GIANGRECO, A.** Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. *Liuc Papers n. 103, Série Econômica aziendale* 11, Suppl. Marzo, 2002.
- GIL, A. C.** Como elaborar Projetos de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- JUDSON, A. S.** Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 1966.
- KANTER, R. M.** Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52–56, 1985.
- KENETH, H.** Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, v. 49, n.10, p-15-18, 1995.
- KOTTER, J.** Oito erros fatais, in: Júlio, C. & Neto, J. (Org.), *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*, São Paulo: Publifolha, p. 93-100, 2001.
- LAWRENCE, P. R.** How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, no. 3, 49-57, 1978.
- LEWIN, K.** Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.
- OAKLAND, J.; SOHAL, A. S.** Production management techniques in UK manufacturing industry: usage and barriers, *International Journal of Operations and Production Management Vol. 7 No. 1*, p. 8-37, 1987.
- OREG, S.** Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101, 2006.
- RICHARDSON, R. J.** Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres. Editora Atlas, São Paulo, 1989.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RUMELT, R. P.** Inertia and transformation, in Montgomery, C.A.. *Resource- Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, p. 101-132, 1995.
- SCHEIN, E.** *Organizational Psychology*. 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.1988.
- SCOTT, C. D., JAFFE, D. T.** Survive and thrive in times of change. *Training and Development Journal*, April, p. 25-7, 1988.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.** Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. Ed. Rev. atual, Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TEIXEIRA, G.** Qualidade no Ensino Superior: Gerenciamento de Mudanças nas Instituições de Ensino Superior. Disponível <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=17&texto=996> em 2007.
- TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A. S.; MOSS, S. A.** Longitudinal Study of Quality Management Practices in Australian Organizations. Department of Management, Monash University, Melbourne, 1997.
- VAL, M. P. del; FUENTES, C. M.** Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41, 2, p. 148-155, 2003.
- WADELL, D.; SOHAL, A.** Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, v. 36 n. 8, p. 543-8, 1998.
- WALDERSEE, R.; GRIFFITHS, A.** The changing face of organizational change. CCC Paper, n. 065, Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney, 1984.
- WATSON, G.** Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, v. 14, n. 5, 745 – 766, may 1971.

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

ZANDER, A. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO L. L. 3.ed. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.