

Resistência à Mudança Organizacional: Uma Análise entre Instituição Pública e Empresa Privada

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

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

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

Resumo: O ambiente altamente competitivo, a introdução de novas tecnologias, alterações de leis, remodelagem na estrutura organizacional, são alguns exemplos que impulsionam as organizações a implantar mudanças para garantir a sua sobrevivência e oferecer um serviço de qualidade. E isto tem ocorrido tanto nas organizações do setor público como no setor privado. No entanto, muitas vezes nesses processos de transformação, a mudança não tem alcançado o sucesso desejado e uma das causas é manifestação de resistência. Este artigo objetiva verificar se há diferenças significativas entre as estimativas das reações de funcionários de organização pública e privada considerando que as organizações públicas têm características próprias diferentes das organizações do setor privado. Buscou-se estudar comparativamente a resistência à mudança nos dois setores público e privado. Para tal, aplicou-se um questionário contendo 52 itens que avaliam a disposição em resistir a uma proposta de mudança organizacional em duas organizações uma pública e uma privada (143 respondentes) e outra do setor privado (216 respondentes). Os resultados encontrados mostraram que, embora as empresas tenham estruturas diferentes, principalmente quanto aos recursos humanos não houve evidências estatísticas significativas de que as estimativas das reações frente a uma mudança sejam diferentes entre as duas empresas. Isto reforça que a resistência à mudança é um fenômeno natural, próprio dos seres humanos.

Palavras Chave: Resistência - mudança - instituição pública - empresa privada - gestão



1. INTRODUÇÃO

A mudança é onipresente sendo considerada uma constante em organizações públicas e privadas (BRUNTON e MATHENY, 2009).

Nas últimas décadas as organizações foram obrigadas a experimentarem continuamente mudanças devidas as incertezas do ambiente e uma crescente turbulência na qual elas estão inseridas (KOTTER e SCHLESINGER, 1979; KANTER et al, 1992; KING e ANDERSON, 1995; ELIAS, 2009, BORTOLOTTI, SOUSA JUNIOR e ANDRADE, 2011; SELF e SCHRAEDER, 2009; HOSKISSON et al., 2000). Mudanças tais como: implantação de programas de qualidade (McCONNEL, 1995; PACKARD, 1995), mudanças na gestão, fusão, mudanças da força de trabalho (LERMAN e SCHMIDT, 2002), mudanças tecnológicas (CONNOR, 1992; WANBERG e BANAS, 2000) etc.

Desta forma, para garantir à sobrevivência as organizações têm procurado antecipar e se adaptar a essas mudanças sendo que o primeiro desafio que as organizações enfrentam é reconhecer a necessidade de mudança e o segundo é estabelecer estratégias eficazes para a implantação da mudança (SELF e SCHRAEDER, 2009).

A literatura é vasta em gestão de mudanças, destacando que existem várias estratégias para a implantação de mudanças, contudo muitas mudanças não conseguem alcançar os objetivos almejados (MAURER, 1996).

Bareil e Gagnon (2004) salientam que vários estudos recentes indicam que a taxa de sucesso de mudanças é muito baixo, ou seja, mais de dois terços das iniciativas de mudança não alcançam os resultados desejados.

Mesmo que as causas desses resultados lastimáveis sejam diversas, um dos antecedentes prováveis para o fracasso é a possível resistência à mudança dos empregados (DEL VAL, 2003; FORD et al., 2001).

Uma pesquisa realizada por Maurer (1996) revelou que entre metade a dois terços de todas principais empresas os esforços de mudança falham e a resistência é “pouco reconhecida, mas criticamente um contribuinte importante” (idem, 1996, p.56) daquele fracasso. Outra pesquisa realizada no Reino Unido por Oakland e Sohal (1987) mostrou também que a resistência era um dos maiores impedimentos ao uso de técnicas de gerenciamento de produção pelos gerentes de produção ingleses. Da mesma forma, Eisen et al., (1992) e Terziowski et al., (1997) verificaram que a resistência constituía o maior impedimento ao uso das práticas de gerenciamento de qualidade na indústria manufatureira australiana.

Assim, é primordial considerar a resistência no planejamento de uma mudança uma vez que ela impacta diretamente no alcance dos objetivos propostos pela mudança. Neste sentido, torna-se imperioso conhecer as reações dos funcionários, as estimativas de possíveis atitudes, comportamentos de resistência frente à uma mudança, bem como os que tem cargo de chefia frente a uma proposta de mudança, ou seja, antecipar esses sentimentos de resistência à mudança para que de posse dessa previsão possa estabelecer um planejamento de mudança que resolva esses possíveis problemas. É imprescindível descobrir as estimativas de resistência e suas causas a fim de tomar medidas para suavizá-la (OREG, 2006).

Por meio desse conhecimento podem-se estabelecer estratégias de mudança, incorporando no planejamento essas informações, a fim de aumentar a probabilidade de uma implantação de uma mudança bem sucedida. Bortolotti et al (2011) apresentou uma análise de possíveis comportamentos frente a uma mudança de funcionários de empresas. Contudo, neste trabalho não foi feita uma discriminação, entre funcionários dos dois setores. Considerando que as organizações públicas possuem características particulares que as diferem das

organizações do setor privado, desde a forma de gestão até o tipo de serviços oferecidos à população vem o questionamento: será que há diferenças nas estimativas de reações de resistência frente à mudanças de empresas públicas e privadas? Desta forma, o objetivo deste artigo é verificar se há diferenças entre as estimativas das reações de funcionários de empresa pública e privada. Para verificar este objetivo, aplicou-se um instrumento de resistência à mudança (RAM) de Bortolotti (2010) e verificou-se os possíveis comportamentos frente à uma mudança de duas empresas Alfa (pública) e Beta (privada).

O artigo está estruturado da seguinte forma, inicialmente apresenta-se uma revisão de literatura sobre mudança organizacional, breve descrição das diferenças entre setor público e setor privado, definição, causas e comportamentos de resistência à mudança, análise e resultados e as considerações finais.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudar significa deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição. É importante que uma organização saiba em que posição se localiza e, principalmente, para onde quer se deslocar. Mudança é um processo de passar do velho para o novo, isto é, abandonar atitudes, comportamentos, as maneiras de se fazer um trabalho atual e estabelecer novas atitudes, novos comportamentos e procedimentos de trabalho que alcancem os resultados esperados dos negócios (BORTOLOTTI, 2010).

Na área de mudança organizacional a literatura é vasta, uma vez que impacta diretamente nos resultados a alcançar e na vida organizacional, pois se trata de um campo emergente na vida organizacional. Segundo Wood Jr.(2004), define-se mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Herzog apud por Wood Jr., (2004) considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Sendo assim, segundo Wood Jr. (2004) mudanças podem ser:

- quanto à natureza: mudanças estruturais (organograma, funções); estratégicas (mercado-alvo, foco); culturais (valores, estilos de liderança); tecnológicas (processos, métodos de produção); relacionadas a recursos humanos (pessoas, políticas de seleção);
- quanto à relação da organização com o meio ambiente: respostas às mudanças no ambiente ocorridas (reativas, determinísticas), ou uma antecipação baseada em expectativas (voluntária);
- quanto à forma de implementação: re-educativa, coercitiva ou racional.
- Segundo Herzog citado por Wood Jr. (2004), as situações capazes de provocar mudanças podem ser classificadas em três categorias, com três possibilidades cada uma delas, tendo origem na organização ou no ambiente:
 - crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos;
 - novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos;

- novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

3. ORGANIZAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA

Existem várias diferenças entre empresas do setor público e setor privado. O Quadro 2 apresenta algumas distinções neste dois setores obtido de Ansoff (1990) apud Tait e Pacheco (2010).

Públicas	Privadas
São Prestadoras de serviço	Hábeis na produção
Comportamento burocrático	Internamente eficientes
Ineficiente no empreendedorismo	Altamente empreendedoras e agressivas
Falta de espírito de aventura	Comprometidas na busca do lucro com determinação

Quadro 2: Organizações privadas x organizações públicas (Quadro elaborado a partir de Ansoff, 1990 apud Tait e Pacheco, 2010).

A questão da ineficiência do setor público está relacionada entre os vários fatores principalmente ao fato de que as organizações públicas são pouco vulneráveis às forças de mercado, não sendo este um incentivador de práticas produtivas que levem à eficiência uma vez que o mercado fornece informações ao setor produtivo que motiva o esforço em busca da eficiência (OSÓRIO, 1998). Uma característica própria do setor público é que a há uma forte resistência às mudanças e, é assinalada por uma estrutura altamente burocratizada, com muitos órgãos de decisão (SILVA, 1993 apud TAIT e PACHECO, 2010).

Uma característica distinta entre as organizações está relacionada com os recursos humanos. Na organização pública há os concursos públicos, plano de carreira e cargos de confiança que mudam a cada gestão, já na organização privada, a permanência de funcionários se dá até que os dirigentes decidam se eles ficam ou não, há predominância de competitividade entre as pessoas. Entretanto, Ansoff (1990), afirma atualmente que se está encontrando uma estrutura burocrática nas organizações privadas, e as públicas estão cada vez mais buscando a eficiência. A distinção entre os tipos de organização é latente, a organização privada tem como medida de eficiência, o lucro e a pública, a eficiência de seus serviços prestados à população (TAIT e PACHECO, 2010).

4. RESISTÊNCIA CONCEITOS, CAUSAS E REAÇÕES

A resistência à mudança é um fenômeno que não pode ser ignorado e nem o conceito é novo, como evidenciado pelos numerosos artigos publicados sobre o assunto nos últimos 70 anos. A primeira definição de resistência foi proposta por Lewin (1947) utilizando uma metáfora das ciências físicas. Resistência é um termo que pode ser usado em diferentes contextos, na literatura encontramos várias definições. Resistência é um processo natural na mudança e muitas vezes é esperado na mudança (COGHLAN, 1993; STEINBURG, 1992; ZALTMAN e DUNCAN, 1977).

Resistência é uma recusa a obedecer, a ceder, é uma oposição. A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre alguns empregados, gerentes e executivos acostumados há muitos anos a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se por todos os meios possíveis as inovações que são oferecidas, mesmo se estas mudanças podem ser boas para eles (SANON, 2008).

Resistência à mudança é muitas vezes definida como sendo a expressão implícita ou explícita de reações negativas, uma defesa contra a mudança pretendida, ou forças restritivas,



que se opõem à reorganização da conduta e a aquisição de novas competências (BRASSARD, 1998).

Segundo Maurer (1996), resistência é definida como uma força que retarda ou impede o movimento, já Bridges (1986) salienta que é uma transição incompleta na resposta para uma mudança. Do mesmo modo, Kotter (1995) sugere que a resistência é um obstáculo que ocorre na organização que impede a mudança.

Argyris e Schön relataram que a resistência surge de rotinas defensivas, manifestando sentimentos de frustração e ansiedade. Vince e Broussine (1996) analisaram as respostas de gerentes em organizações de serviços públicos em um período de mudança na estrutura e de restrições financeiras. Este estudo revelou que as respostas dos gerentes eram paradoxalmente emocionais. Embora o remédio para a resistência que recomendavam compreendesse um realinhamento cognitivo das teorias que apoiavam os resistentes e suas teorias em uso, a natureza da formação básica da resistência foi retratada como altamente emocional (DIAMOND, 1986).

Piderit (2000) menciona que resistência compreende três dimensões, a cognitiva, a afetiva e a comportamental. A dimensão cognitiva refere-se às avaliações do indivíduo e as consequentes crenças sobre a mudança e os efeitos da mudança, consistem no que ele pensa (como, essa mudança é necessária? será benéfica?). Essas avaliações e crenças poderiam ser positivas ou negativas, calmas ou extremas, ou mesmo, neutras. A dimensão afetiva ou emocional envolve sentimentos e emoções de um indivíduo na resposta à mudança (como revolta, ansiedade, medo). De novo, estes sentimentos poderiam ser neutros, positivos ou negativos. Já dimensão comportamental ou intencional, refere-se a um plano ou resolução de tomar alguma ação, isto é, apoiar ou opor-se, com base em comportamentos passados, ou intenções futuras de agir em relação ao objeto (mudança).

A resistência à mudança é uma resposta natural dos seres humanos, logo, faz sentido que seja aceita e gerida pelos gestores, no entanto, não como um problema que se apresenta frequentemente em várias literaturas desta área do tipo: “como eliminar a resistência mas sim procurar identificar suas causas e utilizar a resistência como benefício para a mudança. Lawrence (1978) ratifica 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, assim se surge a resistência é hora de descobrir o que está errado.

Bovey e Hede (2001) explicam que a resistência surge quando a mudança deseja sair do conhecido para o desconhecido e por medo. Quinty (2002), Bareil e Savoie (1999) e Del Val e Fuentes (2003), destacam várias causas, primeiro confirmam o medo, e inclui a insegurança, mal-entendidos, desconfiança da mudança. A mudança sem dúvida, cria insegurança, pois as pessoas odeiam sair fora de sua zona de conforto, do que é familiar. As pessoas têm medo de não estar a par, de não ser capaz de se adaptar a mudança.

Os indivíduos podem resistir à mudança porque possuem uma baixa tolerância para a mudança (KOTTER e SCHLESINGER, 1979). Já Karim e Kathawala (2005) e Visagie e Botha, (1998) confirmam que os indivíduos podem resistir à mudança simplesmente porque a mudança representa a incerteza, e temem o desconhecido. Em Bortolotti et al. (2010) encontra-se um resumo de várias causas de resistência. As manifestações de resistência pode ser individual ou coletiva e ativa ou passiva. A resistência pode manifestar-se por um único indivíduo ou também pode se manifestar por meio de um grupo. A resistência ativa se opõem ativamente a uma ação, sendo contrária a resistência passiva, que apresenta comportamentos de oposição mais sutil e menos direta. Na forma ativa, encontramos a recusa, críticas, reclamações e sabotagem, enquanto em sua forma passiva, notamos o status quo, lento,



rumores e mais lento. Os indivíduos podem também apresentar comportamentos de aceitação e comprometimento com a mudança (GIANGRECO, 2002; KENETH, 1995).

5. METODOLOGIA

Como delineamento metodológico, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo classificada quanto aos objetivos como: exploratória e descritiva e em relação aos meios: um estudo de caso (VERGARA, 2010).

A pesquisa é exploratória, pois possibilita um aperfeiçoamento de ideias por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema resistência à mudança e é descritiva porque procura 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).

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois foi organizada a partir de material já publicado, composto por artigos de periódicos, livros e material disponibilizado na internet e também o levantamento dados por amostragem porque envolve a interrogação direta dos indivíduos, a fim de conhecer as reações por meio de um conjunto de itens.

O estudo é qualitativo, pois garante a exatidão dos resultados evitando distorções de análise e interpretação. O estudo quantitativo relaciona-se com a utilização de um questionário contendo 52 itens de Bortolotti (2010) para avaliar resistência à mudança organizacional com 4 categorias de resposta, segundo a escala de Likert (1-discordo fortemente, 2-discordo, 3- concordo e 4-concordo fortemente que está apresentado no Apêndice). A parcela quantitativa é demonstrada na análise dos resultados, onde são apresentadas médias ponderadas, percentuais e gráficos e utilização de testes de hipóteses. Segundo Gil (2007), as perguntas fechadas são características dos estudos quantitativos, conferem ao entrevistado a atribuição de notas, a partir de uma escala fixa.

Segundo Bortolotti (2010), o questionário utilizado foi elaborado a partir de indicadores (causas) obtidos na literatura e levou em consideração a definição de Piderit (2000) para a resistência à mudança, ao considerar as três componentes de atitude, ou seja, afetivo, cognitivo e comportamental na construção dos itens. O instrumento construído leva em consideração os possíveis comportamentos de reação à mudança, neste caso, resistência passiva e ativa (22 itens), indiferença (13 itens) e aceitação (17 itens).

Esta pesquisa se classifica como um estudo de multicaso (VERGARA, 2010), pois analisam-se os comportamentos, reações de funcionários quanto a resistência à mudança de duas empresas, uma do setor público Alfa e outro do setor privado Beta. Cabe destacar que as denominações, tanto da empresa Alfa e Beta são fictícias, atendendo à solicitação dos gerentes das empresas avaliadas.

6. ANÁLISE E RESULTADOS

Foram entrevistados 142 funcionários da empresa Alfa e 216 funcionários da empresa Beta. Quanto ao sexo na empresa Alfa 54% são do sexo feminino e 46% do sexo masculino, enquanto que na empresa Beta 36,8% eram do sexo feminino e 60,9% do sexo masculino e 2,3% não identificaram o sexo. Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes da empresa Alfa: 32,5% dos respondentes possuem ensino superior incompleto, 47% possuem o ensino superior completo, 1,4% especialização, 6,4% ensino médio completo, 9,9% mestrado, 2,1% ensino médio incompleto 0,7% ensino fundamental completo. Na empresa Beta: 73,1% dos respondentes possuem ensino superior incompleto, 18,1% possuem o ensino superior completo, 2,28% especialização, 0,5% ensino médio completo, 1,4% mestrado, 0,91% mestrado incompleto 0,91% ensino médio incompleto, 1,9% ensino médio completo e 0,9%

possuem ensino fundamental incompleto. A Tabela 1 apresenta o tempo de serviço dos respondentes das empresas Alfa e Beta.

Tabela 1: Tempo de serviço dos respondentes das empresas Alfa e Beta

Tempo de serviço (meses)	Alfa - Pública (%)	Beta -Privada (%)
1 -- 30	44.4	47.2
30 -- 60	12.0	17.1
60 -- 90	11.3	10.2
90 -- 120	3.5	5.6
120 -- 150	3.5	6.0
150 -- 180	2.8	4.2
180 -- 210	6.3	2.8
210 -- 240	3.5	0.9
240 -- 270	4.9	1.9
Maior que 270	6.3	0.5
Não responderam	1.4	3.7

Nota-se que o maior tempo de serviço dos respondentes nas duas empresas situa-se entre 1 a 30 meses e o menor tempo na empresa Alfa foi de 150 a 180 meses e na empresa Beta foi maior que 270.

A Tabela 2 apresenta a distribuição das faixas etária dos respondentes nas duas empresas Alfa e Beta.

Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes das empresas Alfa e Beta

Faixa etária (anos)	Alfa- Pública (%)	Beta-Privada (%)
17 -- 23	16,3	21,3
23 -- 29	22,7	34,7
29 -- 35	12,8	23,6
35 -- 41	17,7	11,6
41 -- 47	14,2	4,6
47 -- 53	12,8	2,8
53 -- 59	3,5	0,9
Não responderam	-	0,5

Observa-se na Tabela 2 que maior número de respondentes da empresa Alfa 22,7% possui idade entre 23 a 29 anos e na empresa privada também sendo 34,7% nesta faixa etária. Já a menor número de respondentes está entre 53 e 59 anos, ou seja, 3,5% na pública e também 0,9% na empresa privada.

A consistência interna de um conjunto de itens é uma das propriedades psicométricas para avaliar a qualidade do instrumento na Teoria Clássica de Medidas e, esta confiabilidade é avaliada 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 para a empresa Alfa 0,79 e na empresa Beta 0,71. Estes valores são considerados bons na medida psicométrica.

Foi obtida a média ponderada dos itens nas empresas Alfa e Beta por meio da expressão:

$$\text{Média ponderada} = \frac{\sum x_{ki} \cdot f_{ki}}{\sum f_{ki}} \text{ onde } x_{ki} \text{ é categoria k de resposta no item i e } f_{ki} \text{ é a}$$

número de respostas para a categoria k do item i.

A Figura 1 apresenta a média ponderada obtida quanto a resposta dada aos itens investigados que avaliam a aceitação, apoio à mudança dos respondentes investigados frente à uma mudança organizacional das empresas Alfa (Pública) e Beta (Privada).

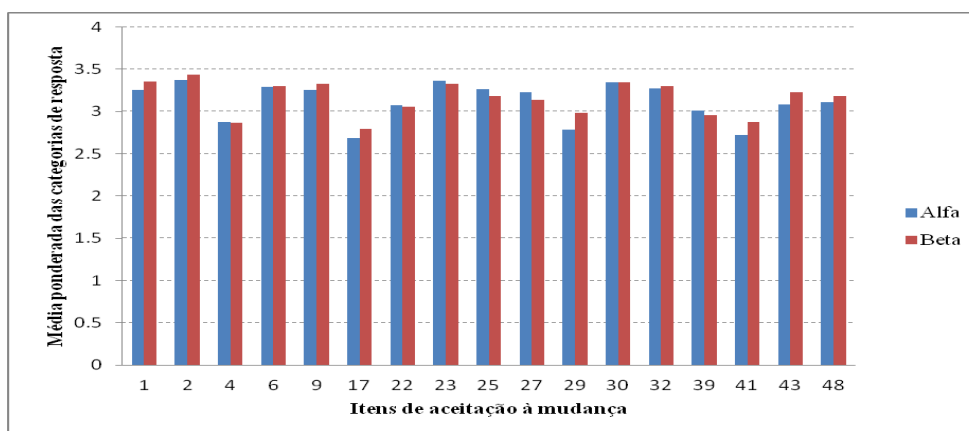


Figura 1: Médias ponderadas dos itens de aceitação frente a uma mudança organizacional dos respondentes das empresas Alfa e Beta. Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Observa-se na Figura 1, que as médias ponderada das categorias de resposta dos resultados dos itens investigados quanto ao comportamento de apoio, aceitação em relação à mudança organizacional nas duas empresas investigadas apresentaram valores acima de 2. Nota-se dos 17 itens 11 itens (1, 2, 6, 9, 22, 23, 25, 27, 30, 32, 43) tiveram média ponderada superior a 3, ou seja que nestes itens a maioria dos respondentes das empresas Alfa e Beta assinalaram concordo ou concordo fortemente com estes itens. Já os itens 4, 17, 29, 39, 41 tiveram médias ponderadas entre 2 e 3, isto pode significar que nestes itens a maioria dos respondentes das empresas Alfa e Beta, responderam discordo e/ou concordo. Percebe-se que entre as duas empresas não houve uma diferença visual gráfica muito distinta entre as médias ponderadas dos itens. A média das diferenças absolutas das médias ponderadas entre as respostas foi de 0.07 e desvio padrão foi de 0.05, valores considerados baixos.

Os itens que tiveram maior média ponderada estão dispostos na Tabela 3.

Tabela3: Itens com as maiores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do Item
2	3,4	3,4	Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.
23	3,4	3,3	Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.
30	3,3	3,3	Fico mais propenso a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.
6	3,3	3,3	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece
32	3,3	3,3	Gostaria de ganhar novas experiências provenientes de mudanças no meu trabalho.
25	3,3	3,2	Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.
1	3,3	3,4	Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças no meu trabalho.

Visualiza na Tabela 3 que a maioria dos respondentes nas duas empresas assinalaram as categorias concordo ou concordo fortemente a esses itens.

A Tabela 4 mostra as médias ponderadas e os itens que tiveram média ponderada mais baixa nestes itens de aceitação a mudança.

Tabela 4: Itens com as maiores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do Item
4	2.9	2.9	Sinto que minhas ideias podem ser mais valorizadas quando ocorrem.
29	2.8	3.0	Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.
41	2.7	2.9	Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas, especialmente àquelas que me afetam pessoalmente.
17	2.7	2.8	Confio nas mudanças implementadas pela gerência.

Nota-se também que embora sejam médias mais baixas, não foi observado médias inferiores a 2 (discordo), estando esta média bem próxima de 3 (concordo).

A Figura 2 apresenta as médias ponderadas obtidas quanto a resposta dada aos itens investigados que avaliam indiferença em relação à mudança dos respondentes investigados frente à uma mudança organizacional das empresas Alfa e Beta.

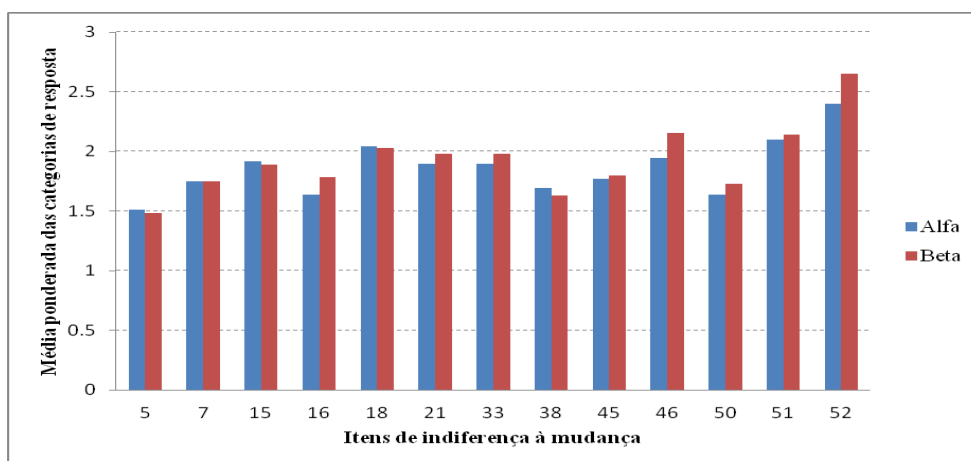


Figura 2: Médias ponderadas dos itens de indiferença frente a uma mudança organizacional dos respondentes das empresas Alfa e Beta. Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Nota-se que entre as duas empresas não houve uma diferença visual gráfica muito distinta entre as médias ponderadas dos itens. A média das diferenças absolutas das médias ponderadas foi de 0.08 e desvio padrão foi de 0.07, um pouco maior do que as obtidas dos itens que avaliam aceitação em relação à mudança. Os itens as quais se observam uma diferença um pouco maior entre a empresa Alfa e Beta foram: 46 (“Se fosse informado que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com a situação com estresse”) e 52 (“Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias”).

Os itens 18, 51 e 52 tiveram uma média ponderada igual ou superior a 2, isto pode significar que os respondentes nas duas empresas assinalaram mais discordo e concordo. Os itens que tiveram maior média ponderada das categorias de resposta estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3: Itens com as maiores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do item
52	2.4	2.7	Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias.
51	2.1	2.1	Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa)
18	2.0	2.0	Mudanças não são nem boas e nem más.
46	1.9	2.2	Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.

Os itens 52, 50, 18 e 36 tiveram a maior nota conforme a Tabela 3, isto pode representar que a maioria dos respondentes assinalaram mais as categorias discordo e concordo a estes itens.

A Tabela 4 mostra os itens que tiveram menor média ponderada das categorias de resposta.

Tabela 4: Itens com as menores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do item
16	1.6	1.8	Prefiro ficar indiferente às mudanças.
50	1.6	1.7	Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.
5	1.5	1.5	Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.

Nos itens mostrados na Tabela 4 as médias ponderadas ficaram abaixo de 2, indicando que a maioria dos respondentes assinalaram nestes itens as categorias discordo fortemente e discordo.

A Figura 3 apresenta as médias ponderadas obtidas quanto a resposta dada aos itens investigados que avaliam comportamentos de resistência à mudança dos respondentes das empresas Alfa e Beta. Como se pode perceber na Figura 3, as médias ponderadas das respostas quanto ao comportamento de resistência em relação à mudança organizacional nas duas empresas apresentaram valores acima de 1,5, com exceção do item 11, que na empresa Alfa teve média inferior. Nota-se dos 22 itens, 18 itens (3, 8, 10, 12, 14, 19, 20, 24, 26, 28, 31, 37, 40, 42, 44, 47, 49) apresentaram média ponderada inferior a 2, ou seja, isto pode representar que nestes itens a maioria dos respondentes das empresas Alfa e Beta discordam fortemente ou discordam. Já os itens 13, 24, 35, 36 tiveram médias ponderadas entre 2 e 3, isto pode significar que nestes itens a maioria dos respondentes das empresas Alfa e Beta, assinalaram discordo e/ou concordo. Visualiza-se que entre as duas empresas não houve uma diferença visual gráfica muito caracterizada entre as médias ponderadas dos itens. A média das diferenças absolutas entre as médias ponderadas das respostas foi de 0.04 e desvio padrão foi de 0.03.

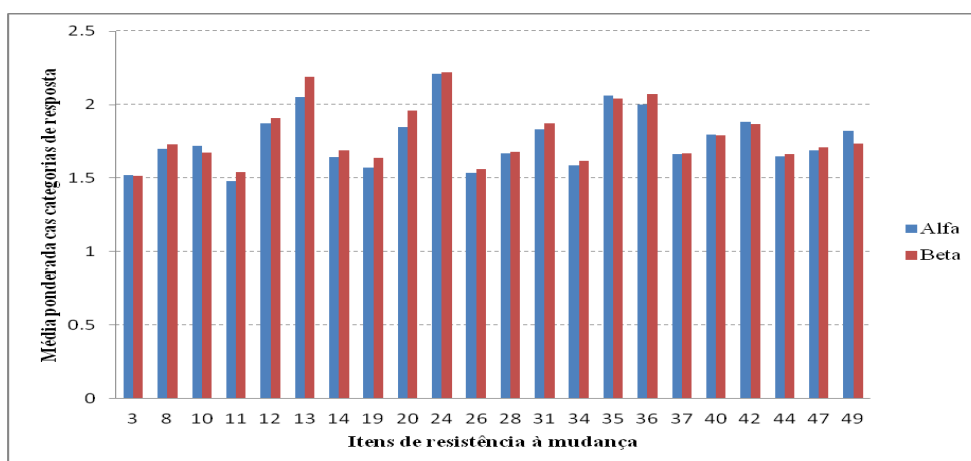


Figura 3: Médias ponderadas dos itens de indiferença frente a uma mudança organizacional dos respondentes das empresas Alfa e Beta. Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os itens que tiveram maior média ponderada das categorias de resposta estão dispostos na Tabela 5.

Tabela 5: Itens com as maiores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do item
36	2.0	2.0	Sinto-me amedrontado quando mudanças acontecem devido às incertezas geradas por uma nova forma de trabalhar.
13	2.0	2.2	Acredito que as mudanças são um modo de adquirir mais trabalho.
35	2.1	2.0	Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho.
24	2.2	2.2	Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria.

Os itens 36, 13, 35 e 24 tiveram a maior nota conforme a Tabela 3, variando entre 2 e 3 isto pode evidenciar que os respondentes da Empresa Alfa e Beta assinalaram mais as categorias discordo e concordo para estes itens.

A tabela 6 mostra os itens que tiveram menor média ponderada das categorias de resposta.

Tabela 6: Itens com as maiores médias ponderadas as Empresas Alfa e Beta

Item	Alfa	Beta	Descrição do item
11	1.5	1.5	Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.
3	1.5	1.5	Sinto que não posso aprender com as mudanças.
26	1.5	1.6	Considero negativas as mudanças organizacionais.
19	1.6	1.6	Se houver mudanças, atuo sem compromisso.

Nos itens mostrados na Tabela 6 a média ponderada ficou abaixo de 2, indicando a maioria dos respondentes das duas empresas tanto Alfa como Beta nestes itens assinalaram mais as categorias discordo fortemente e discordo.

Esta análise por meio da estatística descritiva mostrou que não há evidências gráficas de diferenças entre os itens investigados, quer seja itens que avaliam aceitação, indiferença e resistência à mudança entre as duas empresas. Contudo, procurou realizar um teste de hipóteses de comparação de médias para confirmar nesta duas empresas investigadas que não existe diferenças significativas estatisticamente.

A partir das médias das médias ponderadas realizou o teste *t de student* de comparação de médias. A Tabela 7 mostra o resultado. Considerando a seguinte hipótese nula: Não há diferenças entre as médias das empresas Alfa e Beta em favor da hipótese alternativa: Há diferenças entre as médias das empresas Alfa e Beta, utilizando um nível de significância de 5%.

Tabela 7: Valores de p para os itens que avaliam aceitação, indiferença e resistência à mudança

Itens	Valor de p
Aceitação	0.84
Indiferença	0.56
Resistência	0.32

Conforme observa-se na Tabela 7, o valor de $p > 0.05$, aceita-se a hipótese nula, para todos os três tipos de comportamentos considerados neste trabalho, logo pode se concluir que não existe diferenças estatísticas entre as médias ponderadas das respostas entre as empresas Alfa e Beta. Em outras palavras, não houve diferenças significativas estatisticamente de comportamentos de resistência, aceitação e indiferença entre as empresas Alfa e Beta, pública e privada.

Foram obtidos as porcentagens de respondentes das Empresas Alfa e Beta nas categorias dos itens investigados.

A Figura 4 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam a aceitação da mudança em relação as categorias de resposta utilizadas no instrumento de medida.

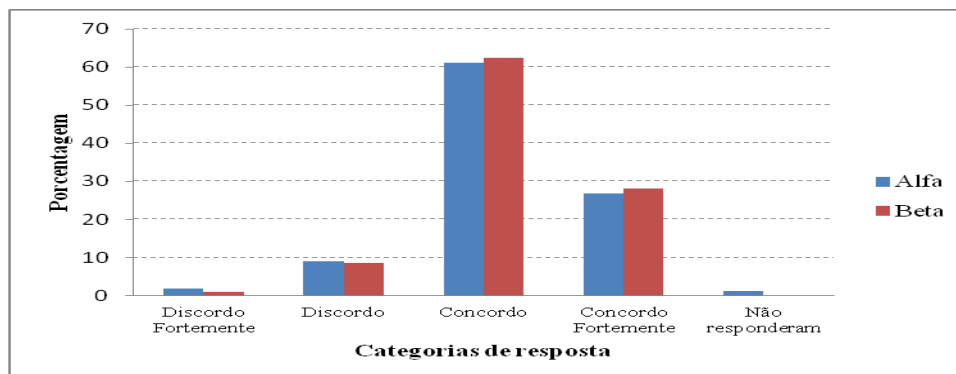


Figura 4: Porcentagem de respondentes dos itens de aceitação da mudança organizacional. Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Na Figura 4 nota-se que uma porcentagem média aproximada de 61% dos respondentes da Empresa Alfa e 62% da Empresa Beta são favoráveis à mudança organizacional, pois responderam concordo aos itens e 27% dos respondentes Empresa Alfa e 28% da Empresa Beta concordam fortemente. Os respondentes que concordam com estes itens revelam que estariam dispostos em ajudar e apoiar a mudança. Já 9,1% da Empresa Alfa e 8,5% da Empresa Beta discordam e 1,8% dos respondentes da Empresa Alfa e 1,0% da Empresa Beta responderam que discordam fortemente desses itens e 1,1% dos respondentes da Empresa Alfa não responderam.

A Figura 5 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam indiferença à mudança.

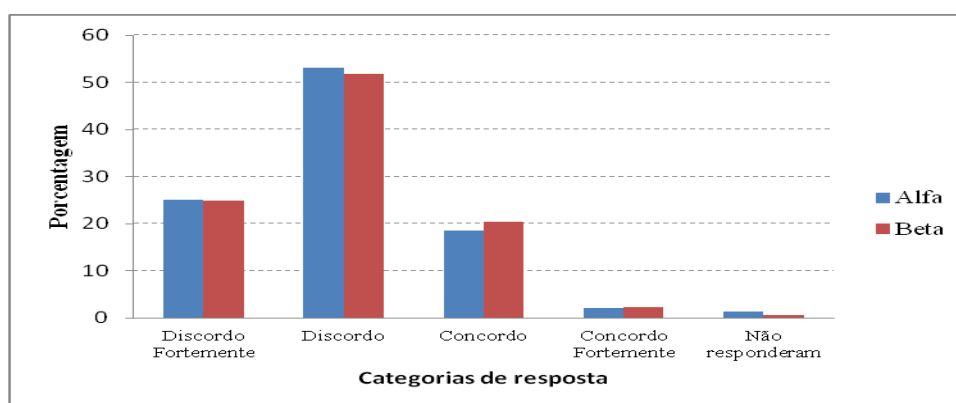


Figura 5: Porcentagem de respondentes dos itens de indiferença da mudança organizacional. Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Para os itens que avaliam comportamentos de indiferença observou-se uma porcentagem média aproximada de 53% dos respondentes da Empresa Alfa e 52% da Empresa Beta discordam dos itens e 25% dos respondentes da Empresa Alfa e 25% da Empresa Beta discordam fortemente. Isto evidencia que mais da metade dos respondentes não se comportariam com indiferença em relação a uma mudança na organização tanto na Empresa Alfa como na Empresa Beta. Já 18,5% da Empresa Alfa e 20% da Empresa Beta concordam e 2,0% dos respondentes da Empresa Alfa e 2,3% da Empresa Beta responderam

que concordam fortemente e 1,3% dos respondentes da Empresa Alfa e 0,6% da Empresa Beta não responderam a estes itens.

A Figura 6 apresenta a porcentagem de respondentes aos itens que avaliam resistência à mudança. Nota-se nesta Figura uma porcentagem média aproximada de 49% dos respondentes da Empresa Alfa e 54% da Empresa Beta discordam dos itens e 34% dos respondentes da Empresa Alfa e 28% da Empresa Beta discordam fortemente. Isto evidencia que quase metade dos respondentes da Empresa Alfa e mais da metade dos respondentes da Empresa Beta não se comportariam de forma resistente frente a uma mudança na organização. Enquanto que 12,6% da Empresa Alfa e 14% da Empresa Beta concordam e 3,0% dos respondentes da Empresa Alfa e 1,8% da Empresa Beta responderam que concordam fortemente com esses itens e 0,7% dos respondentes da Empresa Alfa e 0,7% da Empresa Beta não responderam a estes itens.

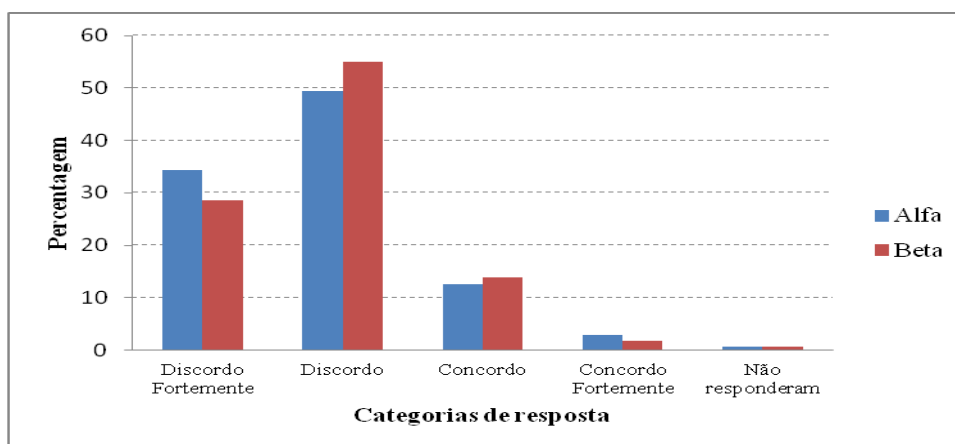


Figura 4: Porcentagem de respondentes dos itens de resistência à mudança organizacional. Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procurou-se verificar as reações, comportamentos, atitudes de funcionários de duas Empresas uma do setor público - Alfa e outra do setor privado - Beta frente à uma mudança organizacional, uma vez que estas duas empresas tem estruturas diferentes principalmente quanto aos recursos humanos.

Para tal aplicou-se um questionário de Bortolotti (2010) contendo 52 itens, sendo 17 itens que avaliam a aceitação, 13 itens que avaliam a indiferença e 22 itens que avaliam a resistência nas duas empresas, os itens foram elaborados levando em consideração estes comportamentos, ratificando que nos itens de resistência contém itens de resistência ativa e resistência passiva.

Os resultados obtidos tanto por meio da estatística descritiva como pelo teste de hipóteses mostraram que não existem diferenças estatisticamente significativas nos três tipos de comportamentos verificados nas duas empresas.

Esta pesquisa mostrou que mesmo as empresas Alfa e Beta apresentarem estruturas diferentes, as reações frente a uma mudança não diferem, isto se deve provavelmente pela própria concepção da resistência ou seja é uma resposta natural dos seres humanos.

Percebeu-se que mesmo que várias pesquisas revelam que a resistência muitas vezes conduz a mudança ao fracasso, nesta pesquisa verificou-se uma porcentagem pequena de respondentes tanto da Empresa Alfa como Beta que concordam com os itens que avaliam a resistência. Estes resultados corroboram os estudos feitos por Spector (1987) e Giangrecco (2002) e mencionado em Bortolotti et al. (2011).



Embora tenhamos encontrada uma percentagem baixa nas duas Empresas que resistiriam a mudança ainda assim destaca-se a importância de se conhecer as reações frente a mudança, pois com o conhecimento dessas reações possibilitariam a encorajariam a procura de alternativas e métodos melhores para resolver problemas emergentes durante seu processo, quer seja na Empresa pública ou privada. Desta forma, podem-se identificar problemas e verificar se as decisões foram de fato assertivas. Logo, a resistência pode funcionar por si como uma fonte de inovação e avaliação. Sem resistência, quaisquer programas de mudança não seriam “criticados” (MENDES, 2001).

8. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. A.** Administração Estratégica. Ed. Atlas, São Paulo: 1990.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D.** Organizational learning: A theory of action perspective, *Reading, MA Addison-Wesley*, p. 344, 1978.
- BAREIL, C., GAGNON, J.** Building employees' capacity to adapt to change. Cahier de recherche : 04-03, HEC Montréal, 2004.
- BAREIL, C.; SAVOIE, A.** Comprendre l'individu en situation de changement organisationnel, *Gestion: Revue internationale de gestion*, vol. 24, n 3, p. 86-94, 1999.
- BETTY SANON, B.** La résistance aux changements chez *Vêtements Peerless* : diagnostic et plan d'action. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, 2008.
- 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.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F.** Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, Rezende RJ, 2011.
- 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.
- BRASSARD, A.** Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations , in *Collection Gestion des paradoxes dans les organisations. Tome 1 : Changements organisationnels*, Presses interuniversitaires, Cap Rouge, Québec, p. 3-15, 1998.
- BRIDGES, W.** Managing organizational transitions, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 24-33, 1986.
- BRUNTON, M.; MATHENY, J.** Divergent acceptance of change in a public health organization, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6, p. 600-19, 2009.
- COGHLAN, D.** A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, p. 10-14, 1993.
- CONNOR, D. R.** Managing the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper when Others Fall, Villard Books, New York, NY, 1992.
- DEL VAL, M.P.** Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, Vol. 41 Nos 1/2, pp. 148-55, 2003.
- DEL VAL, M. P.; FUENTES, C.M.** Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41, 2, p. 148-155, 2003
- DIAMOND, M. A.** Resistance to Change: A psychoanalytic Critique of Argyris and Schon's Contributions to Organizations to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, Vol. 23 Issue 5 p. 543-562, September 1986.
- 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.
- ELIAS, S. M.** Employees' commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change, *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, p. 37-55, 2009.



- FORD, J.D., FORD, L.W. AND MCNAMARA, R.T.** Resistance and the background conversations of change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 105-21, 2001.
- GIANGRECO, A.** Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. *Liuc Papers n. 103, Série Economica aziendale 11, Suppl. Marzo, 2002.*
- GIL, A. C.** Como elaborar Projetos de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HOSKISSON, R. E.; EDEN, L., LAU, C. M.; WRIGHT, M.** Strategies in emerging economies, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p. 249-67, 2000.
- KANTER, R. M.; STEIN, B.; JICK, T. D.** The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It, The Free Press, New York, NY, 1992.
- KARIM, A.; KATHAWALA, Y.** The experience of manufacturing firms with the implementation of different production philosophies: a United States survey, *International Journal of Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 351-65, 2005.
- KENETH, H.** Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, v. 49, n.10, p-15-18, 1995.
- KING, N.; ANDERSON, N.** Innovation and Change in Organizations, Routledge, London, 1995.
- KOTTER, J. P.** Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar 1995.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A.** Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, Vol. 57 No. 2, pp. 106-14. KOTTER e SCHLESINGER, 1979.
- LAWRENCE, P. R.** How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, no. 3, 49-57, 1978.
- LERMAN, R. I.; SCHMIDT, S.R.** An overview of economic, social, and demographic trends affecting the labor market, report to the Urban Institute for US Department of Labor. Disponível em : www.dol.gov. Acessado em 15 de junho de 2002.
- LEWIN, K.** Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, *Human Relations*, Vol. 1, p. 5-41, 1947.
- MAURER, R.** Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), p. 56-66, 1996.
- McCONNEL, C. R.** Total quality and the shifting management paradigm. *The Health Care Supervisor*, v. 13, n. 3, ABI/INFORM Global, Mar 1995.
- MENDES, J.** A Resistência às Tecnologias de Informação, Causas, Efeitos e Estratégia sde Superação: Estudo de Caso da Implementação do SAP R/3, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, 2001.
- 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.
- OSÓRIO, A., et. al,** A eficiência econômica nas empresas públicas e privadas: uma análise comparada, In: III CONGRESSO DOS ECONOMISTAS DA LÍNGUA PORTUGUESA, Macau, Anais ,,, 1998
- PACKARD, T.** TQM and Organizational Change and Development. *Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice*. Burton Gummer and Philip Mc Callion, Eds. Albany, NY: Rockefeller College Press, 1995.
- PIDERIT, S. K.** Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783 – 794, 2000.
- QUINTY, M.** Pour que cela change... en mieux. *Affaire plus*, Vol. 25 No. 2 p. 47-54, 2002.
- SANON, B.** La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, 2008.
- SELF, D. R.; SCHRAEDER, M.** Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 2, p.167 – 182, 2009.



SPECTOR, P. E. Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, **72**(3): 438–443, 1987.

STEINBURG, C. Taking Charge of Change. *Training & Development*, v. 46, n. 3, p. 26-32, Mar 1992.

TAIT, T. F. C. e PACHECO, R. Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público. Disponível http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0117.PDF. Acesso em 15 de junho de 2012.

TERZIOVSKI, M.; SOHAL, A. S.; MOSS, S. A. Longitudinal Study of Quality Management Practices in Australian Organizations. Department of Management, Monash University, Melbourne, 1997.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

VISAGIE, J.C. AND BOTHA, C.J. Contextual and empirical approach to social change and social responsibilities, *Management Decision*, Vol. 26 No. 10, p. 694-701, 1998.

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

WOOD JR. Mudança Organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ANEXO I

Itens	
1.	Enfrentaria desafios proporcionados pelas mudanças no meu trabalho.
2.	Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem.
3.	Sinto que não posso aprender com as mudanças.
4.	Sinto que minhas idéias podem ser mais valorizadas quando ocorrem mudanças.
5.	Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.
6.	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.
7.	Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.
8.	Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança.
9.	Experimentaria coisas novas provenientes de mudanças no meu trabalho.
10.	Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho.
11.	Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.
12.	Sinto que mudanças na minha rotina prejudicam meu trabalho.
13.	Acredito que as mudanças são um modo de adquirir mais trabalho.
14.	Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.
15.	Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.
16.	Prefiro ficar indiferente às mudanças.
17.	Confio nas mudanças implementadas pela gerência.
18.	Mudanças não são nem boas e nem más.
19.	Se houver mudanças, atuo sem compromisso.
20.	Acredito que os riscos de implementar uma mudança em uma empresa são maiores do que seus benefícios.
21.	Quando mudanças acontecem, procuro não me envolver nos problemas oriundos dela, procuro não estar envolvido em problemas que não são meus.
22.	Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças no meu trabalho.
23.	Acredito que a proposta de mudança é fruto de estudo e análise organizacionais para a melhoria da empresa.
24.	Se soubesse que uma mudança aconteceria no meu trabalho, ficaria tenso.
25.	Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.
26.	Considero negativas as mudanças organizacionais.
27.	Acredito que tenho estabilidade emocional para lidar com mudanças no meu trabalho.
28.	Quando ocorrem mudanças encontro motivos para me queixar da gerência.
29.	Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.
30.	Fico mais propenso a aceitar uma mudança quando recebo informações sobre ela.
31.	Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.
32.	Gostaria de ganhar novas experiências provenientes de mudanças no meu trabalho.
33.	Sinto-me indiferente e não surpreso em relação à mudança.in
34.	Sinto que a mudança é uma ameaça.
35.	Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho.
36.	Sinto-me amedrontado quando mudanças acontecem devido às incertezas geradas por uma nova forma de trabalhar.
37.	Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.
38.	Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho, ao invés de tentar coisas diferentes.
39.	A mudança é positiva para seus funcionários.
40.	Mesmo se todos acreditarem que as mudanças são necessárias para a sobrevivência da empresa, não penso que isso seja verdadeiro.
41.	Se mudanças acontecem, procuro confiar na capacidade da gerência em tomar decisões certas, especialmente àquelas que me afetam pessoalmente.
42.	Se fosse informado que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com a situação com estresse.
43.	Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.
44.	Às vezes evito mudanças no meu trabalho mesmo que sejam boas para mim.
45.	Caso a mudança tornasse meu trabalho mais difícil, não tentaria melhorá-lo.
46.	Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo, in
47.	Se alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir, mesmo se a mudança pode beneficiar-me.
48.	Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.
49.	Se houver mudanças no meu trabalho, recuso a fazer trabalhos extras.
50.	Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.
51.	Não tenho certeza se as mudanças melhoram a organização (empresa).
52.	Acredito que a gestão pode até ter motivos para implementar quaisquer mudanças, mas nem sempre estas são necessárias.