

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Daniele Cristine dos Santos Gomes

**A INFLUÊNCIA DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
estudo com profissionais de empresa familiar do ramo alimentício**

Belo Horizonte  
2017

**Daniele Cristine dos Santos Gomes**

**A INFLUÊNCIA DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**  
estudo com profissionais de empresa familiar do ramo alimentício

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro  
Universitário Unihorizontes, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica  
das organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2017

GOMES, Daniele Cristine dos Santos.

G633i A influência da resistência à mudança no comprometimento organizacional: estudo com profissionais de empresa familiar do ramo alimentício. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2017. 107p.

Orientadora: Dr. Antônio Luiz Marques

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Comprometimento organizacional – ramo alimentício 2. Mudança organizacional I. Daniele Cristine dos Santos Gomes II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.4012

Ficha elaborada pela Bibliotecária do Centro Universitário Unihorizontes.

– Viviane Pereira CRB6 1663 -

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **DANIELE CRISTINE DOS SANTOS GOMES**, REGISTRO Nº. 541/2017. No dia 12 de abril de 2017, às 15:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**A INFLUENCIA DA RESISTENCIA À MUDANÇA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo com profissionais de empresa familiar do ramo alimentício**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Antonio Luiz Marques** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

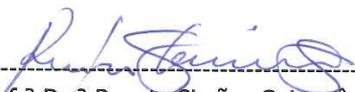
Belo Horizonte, 12 de abril de 2017



Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR  
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.ª Dr.ª Renata Simões Guimarães e Borges  
CEPEAD/UFMG

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, a minha família, ao meu orientador e aos meus amigos.

A Deus por estar sempre ao meu lado em todos os momentos.

A minha mãe por permitir e acreditar que esse sonho fosse possível.

Aos meus irmãos pela confiança e respeito as minhas escolhas.

Ao Prof. Antônio Luiz Marques, pela orientação sempre valiosa, pelos incentivos e por seus ensinamentos durante o curso.

Aos professores do Centro Universitário Novos Horizontes, que me ajudaram a enxergar o mundo com olhos críticos. Contribuído para meu aprimoramento acadêmico e profissional.

Os profissionais da empresa pesquisada, pelo incentivo e apoio na execução do projeto. Ao superintendente e diretora pela possibilidade de execução da pesquisa.

Aos amigos que sempre apoiaram e incentivaram os estudos.

A todos os colegas do mestrado da Faculdade Novos Horizontes pela agradável convivência.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os níveis de resistência dos empregados da empresa Lumina em relação à mudança organizacional e seu impacto no comprometimento organizacional. Para alcance do objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso que contou com uma amostra de 138 respondentes. Para responder o objetivo proposto realizaram-se análises discriminante, de correlação e de regressão linear simples e teste *T-Student*. O *comprometimento* foi considerado variável dependente e a *aceitação e cooperação*, independente. Com base nos dados obtidos, pode-se concluir que a maioria dos pesquisados aceita e coopera com a reestruturação na Lumina, possui uma visão clara a respeito de seus impactos e de suas potencialidades, não se sente socialmente ameaçada por ela, percebe que a mudança é consistente, não se sente pressionado pelo grupo para resistir a ela e, por fim, não teve experiência mal sucedida com este tipo de mudança na organização. Ainda, observou-se que a maioria dos pesquisados apresenta alto comprometimento afetivo, baixo a moderado comprometimento instrumental, alto comprometimento normativo e moderado comprometimento global. A respeito do relacionamento que se estabelece entre aceitação e cooperação e comprometimento organizacional, concluiu-se que incrementos na aceitação e na cooperação levam a aumento no comprometimento apresentado pelo indivíduo; e decréscimos na aceitação e cooperação implicam em diminuição do comprometimento. Observou-se também que os indivíduos que cooperam com a mudança apresentam, em média, maior comprometimento em relação àqueles que resistem a ela. A principal contribuição deste estudo recai sobre as implicações de seus achados para o trabalho daqueles que são os agentes das transformações nas organizações. Seus resultados indicam a importância da percepção dos indivíduos acerca consistência do programa de mudança como elemento capaz de mitigar os níveis de resistência e, conseqüentemente, aumentar o grau de comprometimento dos empregados com as transformações propostas. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade veemente de que as organizações venham a disponibilizar canais adequados de comunicação para que todas as informações sejam repassadas de forma clara a todos os envolvidos e para que todas as dúvidas e inseguranças sejam mitigadas. Outras contribuições recaem sobre a confirmação da necessidade de se gerenciar o lado humano da mudança e não somente as questões estruturais a ela relacionadas.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, resistência a mudança, comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

The goal of this research is to identify and analyze the levels of employee resistance in the Lumina Company when it comes to organizational change and its impact on organizational commitment. So as to achieve the goal proposed, a case study which contained a sample of 138 respondents was made. In order to respond to the goal proposed, descriptive, correlative and linear regression analyses were made together with the T-Student test. The commitment was considered a dependent variable and the acceptance and cooperation were considered independent. Based on the obtained data, it's possible to conclude that most respondents: accept and cooperate with Lumina's restructure; are aware of its impacts and potentialities; are not threatened by it; notice that the change is consistent; do not feel pressured by the group to resist it; and, at last, have not had unsuccessful experience with this type of change in organization. Still, it was observed that the majority of respondents present high affective commitment, low to moderate instrumental commitment, high normative commitment and moderate global commitment. About the relationship established between acceptance and cooperation and organizational commitment, it is concluded that the increase in acceptance and cooperation lead to a growth in the commitment presented by the individual and the decrease in acceptance and cooperation imply in the reduction of commitment. It was observed that the individuals who cooperate with the change, in average, present more commitment than those who resist it. The major contribution of this study falls on the implications of its discoveries to the work of those who are the agents of these organizational transformations. Its results indicate the importance of the individuals' perception on the consistence of the change program as an element capable of mitigate the levels of resistance and, consequently, increase the employee's level of commitment to the proposed transformations. This way, it is highlighted the need of the organizations to provide appropriate channels of communication so as to transmit all information in a clear way to those involved and in order to mitigate all questions and reservations. Other contributions fall on the confirmation of the need to manage the human side of the change not only the structural matters related to it.

**Key words:** organizational change, resistance to change, organizational commitment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo para análise da cooperação e da resistência .....	32
Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa – comprometimento global <i>versus</i> aceitação e cooperação.....	78
Gráfico 1 – P-P Normal de Regressão de Resíduos Padronizados – <i>comprometimento global versus aceitação e cooperação</i> .....	80
Quadro 1 – Operacionalização das variáveis da pesquisa.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de análise da cooperação e resistência .....	53
Tabela 2 – Critérios de análise do comprometimento .....	53
Tabela 3 – Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos .....	59
Tabela 4 – Distribuição dos respondentes segundo dados ocupacionais .....	60
Tabela 5 – Distribuição dos respondentes segundo hábitos de vida e de saúde .....	61
Tabela 6 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência .....	62
Tabela 9 – Análise dos indicadores de comprometimento organizacional .....	73
Tabela 10 – Sumário do modelo de regressão entre comprometimento organizacional e aceitação e cooperação .....	79
Tabela 11 – Coeficientes da análise de regressão entre comprometimento global e aceitação e cooperação .....	79
Tabela 12 – Teste de comparação de médias de comprometimento global versus aceitação e cooperação .....	82

## **LISTA DE SIGLAS**

AC – Aceitação e Cooperação

CEO - Chief Executive Officer

CO – Comprometimento Organizacional

DP – Desvio Padrão

EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

FIG – Figura

M – Média

MG – Minas Gerais

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SPELL – Scientific Periodicals Eletronic Library

TAB – Tabela

TV – Televisão

VIF – Fator de inflação da variância

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Objetivos da pesquisa .....	13
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos .....	13
1.2 Justificativa.....	14
<b>2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>16</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
3.1 Mudança organizacional.....	22
3.2 Resistência à mudança.....	27
3.3 Comprometimento organizacional .....	34
3.4 Resistência e comprometimento: estudos anteriores .....	41
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	45
4.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	46
4.3 Tipo de pesquisa .....	46
4.4 Unidade de análise e indivíduos da pesquisa .....	47
4.5 Técnicas de coleta de dados: questionário e entrevista .....	48
4.6 Técnicas de análise de dados .....	52
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
5.1 Caracterização do processo de mudança.....	57
5.2 Dados sócio demográficos, ocupacionais e hábitos de vida e de saúde dos pesquisados .....	58
5.3 Análise da Cooperação e da Resistência.....	61
5.3.1 Aceitação e cooperação .....	62
5.3.2 Indecisão e inconclusão .....	64
5.3.3 Ameaça ao convívio social.....	66
5.3.4 Consistência percebida .....	68
5.3.5 Resistência do grupo .....	70
5.3.6 Experiência anterior com mudança.....	71
5.4 Análise do comprometimento organizacional .....	72
5.5 Relações entre aceitação e cooperação e o comprometimento organizacional	
76	
5.5.1 Correlação e análise de regressão entre <i>comprometimento organizacional</i> e <i>aceitação e cooperação com a mudança</i> .....	77
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>82</b>
6.1 Resultados .....	82
6.1.2 Conclusões sobre o relacionamento que se estabelece entre a aceitação e cooperação e o comprometimento organizacional.....	83
6.1.3 Conclusões sobre a resistência a mudança .....	83
6.1.4 Conclusões sobre o comprometimento organizacional.....	84
6.2 Limitação da pesquisa .....	84

<b>6.3 Pesquisas futuras .....</b>	<b>85</b>
<b>6.4 Contribuições da pesquisa.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema mudança organizacional vem sendo constantemente debatido na área acadêmica, dado que as organizações passam por grandes e frequentes mudanças em uma velocidade cada vez mais rápida, levando os autores a terem interesse em estudar o tema (GOODMAN; LOH, 2011). As mudanças estão presentes no cotidiano das organizações, seja por necessidade de expansão de mercado, por exigências externas ou até mesmo por uma necessidade de sobrevivência. As organizações lidam atualmente com consumidores mais exigentes, novos competidores, redução forçada do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho e outros fatores que vêm alterando sobremaneira a sua dinâmica de atuação (BRESSAN, 2001).

Cada vez mais as organizações buscam sobreviver em um ambiente instável e altamente competitivo. Para se manterem no mercado e conquistarem espaço, elas buscam mudanças em suas operações e em seus processos. Essas mudanças trazem turbulências e incertezas ao ambiente organizacional e o envolvimento das pessoas passa a ser elemento importante para o sucesso da transformação proposta e para o *performance* da organização como um todo (ELIAS, 2009; PECCEI; GIANGREGO; SEBASTIANO, 2011). Nesse sentido, os funcionários ocupam um lugar cada vez mais privilegiado, pois o elemento humano é o responsável pela concretização das mudanças nas organizações, além de ser fator de qualidade, competitividade e sobrevivência, sendo necessária uma gestão eficiente e eficaz das pessoas (FLEURY, 1991; CASTRO, 1992; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995).

Apesar dessa constatação, Fedor, Caldwell e Herold (2006) afirmam que um contingente expressivo de pesquisas tem se concentrado apenas nas questões estruturais da mudança, tais como regras burocráticas ou equipamentos; desconsiderando as consequências das transformações para os trabalhadores. Os autores argumentam, entretanto, que a reação das pessoas deve ser elemento central de estudo, dado que a aceitação e o apoio dos indivíduos tende a contribuir decisivamente para o sucesso da mudança proposta na organização, ao passo que sua rejeição tende a diminuir sensivelmente as chances de uma transformação ser bem sucedida.

Assim, faz-se necessário avaliar, também, os reflexos das transformações organizacionais sobre os indivíduos a elas submetidos. Tal constatação é reforçada, considerando-se que, mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças nem sempre são consensuais, o que pode provocar nas pessoas efeitos traumáticos, ressentimentos, mágoas, boicote a mudança, quebra do contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a organização e resistência entre os funcionários (FONSECA, 2002). Dessa forma, a condução de uma mudança pode gerar grande potencial de resistência nos envolvidos se o processo for malconduzido (FLEURY, 1991; BRESSAN, 2003; CHAMBEL; SOUSA, 2007).

A resistência individual é uma reação negativa/positiva manifestada pelos trabalhadores em face da mudança proposta pela organização. Ela ocorre porque, em processos de transformação, as pessoas são levadas para uma situação desconhecida, fora de sua zona habitual de conforto, o que estimula o estabelecimento de esforços contrários à mudança e em prol da manutenção do *status quo* (NADLER, 1987). Para Marques (2011), a resistência é manifestada pela percepção que indivíduo desenvolve em relação aos seguintes aspectos da mudança: indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança. Para o autor, as referidas dimensões explicam os comportamentos de resistência manifestados pelos indivíduos submetidos a transformações organizacionais.

Os estudos de resistência ganharam força na medida em que pesquisas indicaram que ela é uma das principais causas de insucesso de um programa de transformação organizacional (LINES, 2005; CHREIM, 2006). Ela compromete o processo de mudança e traz para a organização altos custos vinculados ao fracasso dos esforços estabelecidos para sua concretização (HANNAN; FREEMAN, 1984; KOTTER, 1995). Dessa forma, as organizações, para promoverem as mudanças das quais necessitam, precisam se valer de profissionais que não manifestem resistência e que sejam, também, fortemente comprometidos com os objetivos e com as metas organizacionais (NADLER, 1987). Ganha-se destaque, portanto, o comprometimento como ferramenta de mobilização individual rumo ao sucesso organizacional.

No meio empresarial, o comprometimento das pessoas gera envolvimento, lealdade e identificação na busca dos objetivos da organização. Assim sendo, o comprometimento é uma força relevante que compõe a vitalidade competitiva da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), esse construto envolve uma adesão e um forte envolvimento do profissional com vários aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Segundo Meyer e Allen (1991), comprometimento liga o profissional a organização a partir de três dimensões distintas: afetiva, normativa e instrumental.

Diversos estudos (MARQUES, 2011; FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; MARQUES; BORGES; CARVALHO-FREITAS, 2007; MARQUES, 2011; SOFAT; KIRAN; KAUSHIK, 2015) foram desenvolvidos no intuito de relacionar a resistência manifestada pelo indivíduo e seu comprometimento para com sua organização de trabalho. Marques (2011) afirma que a resistência afeta negativamente o comprometimento dos empregados com a organização. Assim, aqueles que entendem que as mudanças não são benéficas nem para eles próprios nem para a organização são menos comprometidos (FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; MARQUES; BORGES; CARVALHO-FREITAS, 2007; MARQUES, 2011; SOFAT; KIRAN; KAUSHIK, 2015). Esse fato é particularmente preocupante, uma vez que, quando os funcionários não são comprometidos, eles tendem a ter atitudes e comportamentos que não contribuem para o sucesso da organização. Assim, conforme indicação de Sofat, Kiran e Kaushik (2015), Marques (2011), Fedor, Caldwell e Herold (2006) e Marques, Borges e Carvalho-Freitas (2007), quanto maiores os níveis de resistência das pessoas às mudanças, menor será o comprometimento delas com a organização.

Dessa forma, o estabelecimento bem-sucedido de uma mudança organizacional passa pela diminuição das reações de resistência e pelo fomento a comportamentos de apoio e de comprometimento (MARQUES, 2011). Dada a importância das mudanças para a sobrevivência das empresas e considerando a relevância de se ter profissionais comprometidos para o alcance dos objetivos organizacionais, o presente trabalho tem por finalidade identificar a influência da resistência à mudança no comprometimento organizacional.

A mudança analisada refere-se ao redesenho da estrutura organizacional, à criação de conselho de administração e à entrada de novos diretores na empresa Lumina. Esta é uma organização do ramo alimentício com sede em Belo Horizonte, responsável pela produção de 20 mil toneladas de produtos acabados por mês entre cortes de aves, suínos, embutidos e massas. Atualmente, a organização está passando por grandes mudanças relacionadas à completa profissionalização da gestão e à busca de um novo CEO para assumir o lugar do vice-presidente. O desafio é a busca pelo crescimento, pela expansão regional e pelo aumento de sua participação fora do país. Nesse sentido, a Lumina necessita de profissionais com baixo nível de resistência e altamente comprometidos, a fim de que as mudanças que vêm sendo propostas sejam implantadas de modo bem-sucedido.

Considerando a relevância da resistência para o fracasso da implantação de uma mudança e a importância do comprometimento dos profissionais para o desempenho organizacional, este estudo buscou responder à seguinte questão:

Em que nível e como a mudança influencia os níveis de comprometimento com a organização?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

Buscando responder à pergunta proposta pela pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar os níveis de resistência dos empregados da empresa Lumina em relação à mudança organizacional e seu impacto no comprometimento organizacional.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- 1) Caracterizar o processo de mudança;
- 2) Identificar os níveis de resistência dos profissionais em relação ao processo de reestruturação da empresa pesquisada;

- 3) Analisar se os níveis de resistência à mudança afetam o comprometimento organizacional.
- 4) Verificar se o nível de comprometimento dos empregados que aceitam a mudança difere daqueles que resistem.

Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma pesquisa quantitativa envolvendo profissionais que trabalham no escritório administrativo da empresa Lumina, em Belo Horizonte. Os referidos indivíduos ocupam cargos de gerente e de não gerente. Buscou conhecer a percepção deles em relação ao processo de reestruturação (criação de conselho, entrada de novos diretores).

O processo de reestruturação conta com um plano de profissionalização da gestão que começou há dois anos e o atual executivo se prepara para deixar a superintendência e assumir a presidência do Conselho Administrativo. Todas as mudanças são para impulsionar o desenvolvimento da empresa, trazendo dinamismo. Com a profissionalização da gestão seus executivos são todos de mercado e isso deu uma dinâmica à empresa.

## 1.2 Justificativa

No âmbito acadêmico, o estudo contribui para as investigações da inter-relação dos constructos resistência à mudança e comprometimento organizacional. O projeto pertence à linha de pesquisa Relações de Poder e Dinâmica das Organizações. Ao buscar na literatura estudos sobre o tema, identificaram-se artigos conforme abaixo:

Sobre **Resistência à Mudança e Comprometimento Organizacional**, um artigo no acervo: Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library; **Resistência à Mudança e Comprometimento Organizacional**, dois artigos no acervo: Scielo Scientific Electronic Library Online; **Resistência à Mudança**, doze artigos no acervo: Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library; **Resistência à Mudança**, dezoito artigos no acervo: Scielo Scientific Electronic Library Online; Comprometimento Organizacional, sessenta e dois artigos no acervo: Spell – Scientific Periodicals Eletronic Library e Comprometimento organizacional, cento e vinte artigos no acervo; Scielo Scientific Electronic Library Online.

As pesquisas citadas abordam temas centrais desta pesquisa tais como: mudança organizacional, resistência à mudança e comprometimento organizacional. O presente estudo almeja uma contribuição na utilização do Modelo de Medida de Resistência à Mudança elaborado por Marques (2011), aplicado a uma organização privada, com objetivos e perfis de empregados distintos de outras organizações.

Para as produções geradas sobre o eixo *Resistência à Mudança e Comprometimento Organizacional* encontram-se: Validando um Modelo de Medida de Resistência à Mudança em Organizações Públicas realizada por Marques, Borges e Morais (2011); Relações entre Reações à Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais, realizada por Marques, Borges, Morais e Silva (2012); Análise da Resposta Individual à Mudança e ao Comprometimento Organizacional de Gestores Públicos de Minas Gerais, realizada por Morais (2013).

O comprometimento organizacional e resistência à mudança são temas bastante pesquisados no campo organizacional. Consulta às edições do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) entre 2010 e 2016 revelou existência de vários artigos nessa temática, mostrando interesse da academia pelo tema. Este estudo fornece contribuição para a utilização do Modelo de resistência à mudança, elaborado por Marques (2011), com aplicação a uma organização familiar do ramo alimentício em processo de mudanças (redesenho da estrutura organizacional, criação de conselho de administração e a entrada de novos diretores).

A próxima seção aborda a ambiência da pesquisa.

## 2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Esta seção descreve o cenário macro (indústrias de carnes) em que a organização pesquisada atua, sua importância para a economia e em seguida a atuação da empresa pesquisada, visão e posicionamento no mercado.

O Brasil é reconhecido internacionalmente como “Celeiro do Mundo”. Dono de campos extensos de grãos, com terras férteis e um clima altamente favorável, o país é parceiro na segurança alimentar de diversos países do mundo.

No setor avícola I, os produtores, funcionários de empresas e profissionais vinculados direta e indiretamente ao setor somam mais de 3,5 milhões de trabalhadores. Cerca de 350 mil deles trabalham diretamente nas plantas frigoríficas. No campo, são mais de 130 mil famílias proprietárias de pequenos aviários, que produzem em um sistema totalmente integrado com as agroindústrias exportadoras.

A indústria brasileira de carne de aves está concentrada nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, longe do bioma amazônico – o mais rico e importante bioma do país – e os produtores adotam práticas para controlar o impacto de suas atividades no meio ambiente.

Para a suinocultura, o Brasil também apresenta vocação. Posicionada entre as cadeias produtivas mais avançadas do mundo, sua cadeia agroindustrial exportadora de suínos adota alta tecnologia e total controle de processos para produzir uma carne com elevados padrões de qualidade. Nesse sentido, o Brasil se consolidou como o quarto maior produtor de carne suína do mundo, com 3,3 milhões de toneladas produzidas anualmente. Deste total, 600 mil toneladas são exportadas para 70 países.

Dentre as organizações que contribuem para o destaque do Brasil na indústria de alimentos está a Lumina, conforme justificativa que se apresenta a seguir. A empresa tem sede administrativa em Belo Horizonte, possui 10 unidades industriais e 7 produtivas, totalizando mais de 20 mil toneladas de produtos acabados por mês, entre cortes de aves, suínos, embutidos e massas. Conta com 11 centros de distribuição e

400 veículos de distribuição agregados, com cerca de 200 mil entregas por mês. Atualmente, a companhia promove o abate de 74 milhões de aves e 554 mil de suínos por ano.

A organização é a maior empresa mineira do setor e é uma das seis maiores companhias brasileiras de processamento de aves, suínos, massas e vegetais. Seu *mix* contempla mais de 300 itens, entre elaborados de carnes, pizzas, lasanhas, pães de queijo e embutidos. As indústrias recebem matérias-primas produzidas pelos matriseiros, incubatórios e fábricas de rações próprias. Estas unidades estão instaladas no Estado de Minas Gerais: Zona da Mata, Centro Oeste e Estado de Goiás. Os centros de distribuição estão localizados em Contagem, Araguari, Jandira (São Paulo), Aparecida de Goiânia (Goiás), Rio de Janeiro (Rio de Janeiro J), Vila Velha (Espírito Santo), Vitória da Conquista (Bahia) e Teixeira de Freitas (Bahia). A empresa também está presente em cerca de 15 países como: Hong Kong, Cingapura, Rússia, Angola, Japão, Vietnã, Cuba entre outros.

Considerando a importância da Lumina para o cenário econômico do Estado e do país, tem-se comprovada a relevância de estudo desta organização em especial. Ademais, a empresa familiar de grande porte está passando por mudanças organizacionais (processo de estruturação, com criação de conselho, entrada de novos diretores, profissionalização da gestão e chegada de um novo CEO).

O processo de reestruturação conta com um plano de profissionalização da gestão que começou há dois anos e o atual executivo se prepara para deixar a superintendência e assumir a presidência do Conselho Administrativo. Todas as mudanças são para impulsionar o desenvolvimento da empresa, trazendo dinamismo. Com a profissionalização da gestão seus executivos são todos de mercado e isso deu uma dinâmica à empresa.

Todo o processo de reestruturação está sendo assessorado por uma grande empresa de consultoria nomeada nesta pesquisa como ALX, que está sendo fundamental, dando a base para as boas práticas de governança. A empresa está sendo preparada para encarar um mercado cada vez mais competitivo, que não admite mais a existência de regiões e nem inexploradas.

O grande desafio da empresa é continuar em uma plataforma de crescimento, planejando e vendo as possibilidades do mercado. Atualmente a empresa tem uma pequena participação fora do Brasil e quer equilibrar o nacional e o internacional.

Para este fim, conforme já discutido neste trabalho, a Lumina necessitará de profissionais comprometidos. Também, cumpre indicar que a empresa nunca analisou a influência da resistência à mudança no comprometimento de seus empregados. Dessa forma, os resultados desta pesquisa gerarão informações sobre esses elementos e poderão subsidiar ações gerenciais que visem diminuir os níveis de resistência (se houver) e aumentar o comprometimento de seus empregados.

A pesquisa foi realizada no escritório administrativo da Lumina, no qual estão lotados a maioria dos gerentes e não gerentes. Atualmente, a empresa está na segunda geração, preparando-se para o ingresso da terceira. Existe um código de conduta com regras bem definidas e os seis herdeiros têm pleno conhecimento: só vão ocupar cargos na empresa se estiverem realmente prontos para os cargos.

A empresa começou em 1968, quando o empresário português, o maior atacadista de frangos vivos do Rio de Janeiro, percebeu que os hábitos alimentares dos brasileiros estavam mudando. A cada dia as pessoas teriam menos tempo para cozinhar e que a procura por carne congelada era questão de tempo.

Com quase meio século de história, a empresa é reconhecida pela qualidade dos seus mais 300 produtos. Com mais de 8 mil funcionários e mais de 60 mil clientes.

A empresa evolui ao longo dos anos, em 1972 a empresa inaugurou uma unidade Fabril em Visconde do Rio Branco (MG), em 1974 inaugurou fábrica de rações, em 1975 foi a primeira empresa do setor de frigorífico no Brasil a exportar para o Oriente Médio. Já em 1983 a empresa adquiriu um Incubatório e duas granjas de matrizes em Pará de Minas (MG). Em 1986 inaugurou a fábrica de industrializados em Viçosa (MG), em 1999 inaugurou a fábrica fabril de Patrocínio (MG). Em 2005 incorporou uma empresa de Sucos ao grupo. Em 2007 inaugurou uma unidade de fabricação de massas prontas congeladas e outros produtos derivados de carnes. Em 2008

inaugurou Incubatório e Matriseiro em Goiás e em 2011 inaugurou um frigorífico de abate de aves do complexo de Goiás.

Em relação a responsabilidade social a empresa fundou em 1994, a Fundação Mendes Costa é uma organização sem fins lucrativos sediada em Visconde do Rio Branco e mantida pela empresa.

A Fundação desenvolve seus projetos baseada em planejamentos estratégicos. Todas as ações são pensadas e estruturadas para resultados positivos que se mantenham a longo prazo. Isto só foi possível graças ao intenso envolvimento e comprometimento dos integrantes de seu Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Conselho Curador, que formou uma nova equipe de profissionais em 2011, com o propósito de reestruturação, possibilitando a revisão do seu posicionamento frente aos objetivos traçados nas áreas culturais, educacionais, sociais, de saúde e esporte.

Em relação ao meio ambiente a empresa trabalha todos os dias pensando em iniciativas para reduzir o impacto ambiental das atividades, promovendo a melhoria contínua do nosso negócio, visando à qualidade ambiental. A Norma Geral de Meio Ambiente estabelece as diretrizes para a gestão ambiental na companhia, garantindo a conformidade legal e o controle dos aspectos ambientais.

As seguintes diretrizes deverão ser seguidas:

- Proteger o meio ambiente através do uso eficiente dos recursos naturais;
- Garantir a melhoria contínua do Sistema de Gestão, minimizando os impactos de suas atividades que possam gerar poluição;
- Garantir o cumprimento das legislações aplicáveis ao negócio e os requisitos e diretrizes descritas nas normas e procedimentos estabelecidos pela empresa;
- Sensibilizar os profissionais, a fim de desenvolver uma consciência ambiental;
- Garantir a disponibilidade de recursos financeiros para a execução das medidas de melhoria;
- Gerenciar os resíduos promovendo a reciclagem, redução da geração e incentivo a não geração;

- Promover a redução do consumo dos recursos hídricos, incentivando ações de reuso.
- Todas as ações realizadas refletem o compromisso da empresa em oferecer produtos práticos de qualidade, respeitando o meio ambiente.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os temas *mudança organizacional*, *resistência à mudança* e *comprometimento organizacional*. Na seção 3.1, serão apresentadas definições de mudança organizacional, bem como aquela a ser utilizada como referência nesta pesquisa. Serão abordados também os motivos e os objetivos que levam as organizações a promoverem transformações em sua dinâmica de atuação, bem como as classificações em que uma mudança pode ser enquadrada. Por fim, abordam-se os níveis de análise da mudança organizacional, com destaque para o *micro*, isto é, para a influência que as mudanças exercem nos indivíduos.

Na seção 3.2, serão apresentadas as considerações teóricas sobre o tema *resistência à mudança* e sua relação com o estabelecimento de transformações organizacionais bem sucedidas no âmbito das organizações. O texto inicia-se com indicação das possíveis reações à mudança, com destaque para a resistência e suas causas. Por fim, apresenta-se o instrumento utilizado nesta pesquisa para avaliação da cooperação e da resistência dos funcionários da organização pesquisada.

Posteriormente, a seção 3.3 trata do tema *comprometimento organizacional*: seu conceito e suas dimensões de análise. Considerações mais pormenorizadas serão realizadas em relação ao modelo para análise do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991, 1997), uma vez que ele será utilizado nesta pesquisa para operacionalizar a medição desse fenômeno.

Para encerrar o capítulo 3, o tópico 3.4 apresentará considerações sobre pesquisas anteriores que tiveram como pilar a *interface* entre resistência e comprometimento. Serão apresentados estudos empíricos que versaram sobre a relação entre os dois construtos e que serviram de fundamentação e de motivação para a proposição desta pesquisa.

### 3.1 Mudança organizacional

O tema *mudança organizacional* tem sido elemento de discussão entre diversos autores e motivo de inúmeras pesquisas (FLEURY, 1991; BRESSAN, 2003; CHAMBEL; SOUSA, 2007). Para avaliação de seu conceito, podem-se citar os estudos realizados por Nadler, Hackman e Lawler III (1983); Wood Jr., Curado e Campos (1994) e Bressan (2001). Para os primeiros autores, a mudança é uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre seus componentes. Para Wood Jr., Curado e Campos (1994, p. 64), a mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou no conjunto da organização”. Bressan (2001), por sua vez, argumenta que a mudança organizacional é qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos, cultura), que atinja a maioria dos membros da organização e que tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas às demandas internas e externas.

Comparando-se a definição de mudança organizacional proposta por Bressan (2001) com a dos demais autores, pode-se concluir que o autor aborda o tema de um ponto de vista abrangente e complexo. Ele considera em seu conceito o fato de que a mudança pode ou não ser planejada, formal ou informal, em consonância com aspectos ambientais internos e externos, que abarque um contingente considerável de pessoas e que objetive a melhoria da *performance* organizacional. Isto posto, a definição de mudança a ser utilizada como referência nesta pesquisa é aquela proposta por Bressan (2001).

Em relação aos motivos e objetivos que levam as organizações a promover transformações em sua dinâmica de trabalho, tem-se as contribuições de Hernandez e Caldas (2001). Os autores acreditam que as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, para cumprir novas leis ou regulamentações, para introduzir novas tecnologias ou para atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Para os autores, portanto, as mudanças visam trazer

equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo no qual a organização está inserida. Na mesma tônica, Fiates e Fiates (2008, p. 170) argumentam:

A forma pela qual as organizações vêm-se adaptando ao ambiente externo tem sido tratada tanto por pesquisadores quanto por dirigentes de organizações dos mais diversos campos de atuação. Atualmente, mais do que em décadas passadas, as organizações sofrem pressões cada vez maiores para prever e responder às mudanças do ambiente. (FIATES e FIATES, 2008, p.170)

Essa mesma percepção é compartilhada por Cardoso e Freire (2003). Para eles, a mudança organizacional representa uma nova maneira de se estruturar a percepção e as ações da organização quanto ao ambiente organizacional. A empresa, por meio da mudança, tem a oportunidade de promover o realinhamento e a readequação a novos mercados e a novas estruturas. Esse realinhamento, na visão de Naisbitt e Aburdene (1986)<sup>1</sup> citado por Wood Jr. (2009), garante a sobrevivência da empresa. Nas palavras dos autores, “a sobrevivência da organização está relacionada à capacidade de adaptação às mudanças” (NAISBITT; ABURDENE, 1986 citado por WOOD JR., 2009, p. 17). Assim sendo, reitera-se o fato de que as alterações são fruto da tentativa da organização de se manter alinhada ao ambiente, isto é, para fazer frente às demandas oriundas de sua relação com concorrentes, Estado, consumidores, fornecedores e demais *stakeholders*.

Fleury (1991) amplia o entendimento mudança ao propor que ela surge a partir do embate de forças internas e externas. Para o autor, a conjunção das forças internas e externas é responsável pela elaboração e efetivação das mudanças necessárias às organizações. São forças externas: concorrência; mercado nacional e internacional; novos produtos; ações do governo, como políticas sociais e econômicas; movimentos sociais, como novas formas de interação. Já as forças internas são: política de mercado; questões financeiras e de recursos humanos; alta direção; formas de gestão e organização do trabalho. O confronto entre as forças internas e externas é o propulsor para a proposição e implementação das mudanças na dinâmica organizacional.

---

<sup>1</sup> NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Re-inventing the corporation**: transforming your job and your company for the new information society. Nova York: Warner Books, 1986.

O trabalho de Fleury (1991) parece resgatar parcialmente os estudos de Shirley (1976). Este último indicou que a mudança começa a partir da interação entre forças exógenas (novas tecnologias, novas oportunidades, novos valores sociais, limitações do ambiente político/social/ econômico/legal) e endógenas (sentimentos, resultados de desempenho, interações, tensão das atividades). Nesse sentido, observa-se bastante semelhança em relação às proposições dos referidos autores. Shirley (1976), no entanto, foi além da relação entre as forças exógenas/externas e endógenas/internas ao apresentar cinco objetivos básicos da mudança. São eles: finalidades estratégicas, tecnológicas, estruturais, comportamentais e programa.

As mudanças com escopo estratégico são aquelas que almejam modificar a relação da organização com seu ambiente. Cita-se a criação e o apoderamento de novos mercados, concepção e oferecimento de novos produtos e expansão geográfica da empresa. As mudanças com finalidades estruturais estão relacionadas a modificações basilares nas relações de autoridade/subordinação e nos processos de decisão e de comunicação. As transformações que objetivam alterações nos valores, atitudes, relações interpessoais, crenças e questões humanas são classificadas como comportamentais. Por fim, as mudanças do tipo *programa* almejam modificar a estrutura ou os aspectos dos planos de implementação técnica em áreas como pesquisa, desenvolvimento e marketing (SHIRLEY, 1976).

A tipologia proposta por Shirley (1976) é similar àquela desenvolvida por Wood Jr. (2009). Para este último, a mudança organizacional pode ser classificada em cinco categorias: estrutural, cultural, estratégica, tecnológica e humana. As mudanças estruturais estão relacionadas às transformações no organograma, funções, cargos e atividades desempenhadas pelos funcionários. As estratégicas relacionam-se às ações preventivas e proativas ligadas aos objetivos estratégicos da organização. As mudanças culturais dizem respeito às alterações nos valores e nas crenças da organização. As tecnológicas refletem as evoluções ligadas à tecnologia, tais como a introdução de novas máquinas e equipamentos. Por fim, as mudanças humanas estão relacionadas a modificações na maneira como os indivíduos trabalham e interagem entre si. Além das cinco categorias de mudança propostas por Wood Jr. (2009), Motta (2001) acrescenta aquela de cunho político. Na transformação política, há modificações significativas na estrutura de poder da organização, por meio da

redistribuição e/ou criação de subsídios a outras escolhas de ação. Neste caso, observa-se influência direta no que se refere ao centro de poder e à tomada de decisão na organização.

Ainda em relação à classificação da mudança, podem-se verificar contribuições de Wood Jr., Curado e Campos (1994) e Motta (2001). Wood Jr., Curado e Campos (1994) afirmam que as transformações organizacionais podem ser divididas considerando a sua forma de implementação e a relação da organização com o ambiente. Nesse sentido, os autores afirmam que a mudança pode ser coercitiva, reeducativa e racional. Quanto à relação da organização com o ambiente, a transformação pode ser reativa (resposta ao que ocorre no ambiente) ou voluntária (mudança baseada em expectativa de mercado e de cenários). A tais classificações, Motta (2001) acrescenta que a mudança pode também ser de cunho incremental (pequenas alterações na organização são introduzidas de forma moderada) ou radical (uma transformação revolucionária é estabelecida com impactos na organização em curtos e longos prazos). No primeiro caso, a mudança acontece aos poucos. No segundo, há ruptura de processos e uma revolução em toda a organização.

Ainda em relação à classificação da mudança organizacional, e em consonância com seu conceito apresentado por Bressan (2001), as transformações podem ser planejadas ou não. Para Porras e Robertson (1992), a mudança planejada busca resolver problemas de desempenho organizacional. Para isso, ressaltam os autores que a modificação de comportamento dos profissionais é essencial, pois sem esta não é possível estabelecer transformações bem-sucedidas. Nesse sentido, as organizações que passam por processos de mudança precisam possuir profissionais flexíveis, bem qualificados e treinados para ocuparem novas funções e para vencer novos desafios. Com isso, minimiza-se o desconforto gerado pelas mudanças e reduzem-se os comportamentos dos indivíduos de resistência (passiva ou ativa) em relação às transformações organizacionais propostas. Nesse sentido, Hesketh (1982) descreve a importância do planejamento para a mudança e também o seu diagnóstico e acompanhamento constantes.

As contribuições de Shirley (1976), Fleury (1991), Wood Jr., Curado e Campos (1994), Wood Jr. (2009) e Motta (2001) para o estudo da mudança organizacional parecem

convergir para a existência de dois diferentes níveis de análise para os quais o tema pode ser contemplado: o primeiro deles atinente a mudanças estruturais, estratégicas e tecnológicas; e o segundo, relacionado a mudanças humanas de cunho social e comportamental. Esse posicionamento é defendido por Lawrence (1954), Bastos e Santos (2007) e Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009).

Para Bastos e Santos (2007) e Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), a mudança organizacional deve ser avaliada em relação aos níveis macro e micro. O primeiro e o mais amplo deles compreende mudanças nos objetivos estratégicos da organização, na sua estrutura e nas tecnologias por ela utilizadas. O nível micro, por sua vez, abarca transformações nos indivíduos e nos relacionamentos interpessoais estabelecidos no ambiente de trabalho. Vale destacar que os níveis macro e micro encontram-se interligados e superpostos. Isto é, as modificações na estrutura de uma organização certamente implicarão em alterações nos relacionamentos humanos e na forma como as pessoas interagem entre si. Tendo em vista que a presente pesquisa visa avaliar a influência da resistência à mudança no comprometimento organizacional, ela enquadra-se no nível micro de análise. Sua realização foi possível, uma vez que a organização objeto de estudo vem passando por modificações de nível macro, ligadas à criação de novo organograma e novos arranjos estruturais.

Armenakis e Bedeian (1999), sobre o estudo da mudança organizacional em nível micro, salientam a influência que as transformações exercem nos indivíduos, com destaque para as alterações nos níveis de lealdade, comprometimento e estresse. Os autores indicam ainda que as mudanças modificam a maneira como as pessoas trabalham e interagem entre si, de modo que esforços possam vir a ser direcionados a fim de ajudar ou de impedir o estabelecimento de uma transformação organizacional. Esse fato sugere que a implantação de uma mudança é influenciada pelo modo de pensar, de sentir e de agir dos indivíduos, tal qual exposto por Marques, Borges e Morais (2011). Os mesmos autores reforçam que quando o indivíduo concorda com a mudança e a avalia como positiva, ele se mobiliza para sua concretização e manifesta comportamentos de cooperação e de apoio. Em contrapartida, quando acredita que a alteração implicará em consequências negativas para si e para seu grupo de trabalho, ele reúne esforços para barrar sua concretização e manifesta, portanto, comportamento de resistência. Por esse motivo, entende-se

que o estabelecimento bem-sucedido de uma mudança passa pela manifestação de cooperação por parte das pessoas e pela minimização dos comportamentos de rejeição/resistência.

Em síntese, esta seção tratou do tema *mudança organizacional*. Observou-se que a sobrevivência das organizações está atrelada à sua capacidade de adaptação às demandas de seus diversos *stakeholders*. Avaliou-se, também, que as mudanças são fruto da necessidade de compatibilização de questões internas e externas para que estas caminhem de modo alinhado e harmônico. Observou-se que as transformações organizacionais têm consequências sobre os indivíduos, o que fez surgir interesse nos estudos da mudança em nível micro. Indicou-se, ainda, que a mudança pode gerar comportamentos de apoio/cooperação e também de recusa/resistência que, respectivamente, contribuem para o sucesso e para o fracasso de uma transformação. Desse modo, compreender as reações de aceitação ou de rejeição das pessoas em relação às mudanças torna-se essencial para que as estratégias mais eficazes de gerenciamento da resistência sejam adotadas. A próxima seção aborda esse tema.

### **3.2 Resistência à mudança**

Conforme apontado na seção anterior, a mudança é fator crucial de sobrevivência para as organizações. Seu estabelecimento de forma bem-sucedida passa pelo estímulo a comportamentos de cooperação e pelo combate a reações de resistência por parte dos profissionais que compõe o quadro de funcionários de uma organização. Dessa forma, o grande interesse recai sobre os elementos que geram cooperação e resistência entre os empregados (MARQUES, 2011; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011), uma vez que a capacidade da organização promover mudanças de modo exitoso é significativamente afetada por eles (BARON; GREENBERG, 1989; LINES, 2005; CHREIM, 2006).

A reação em face da mudança é tema de estudo de autores como Motta (2001), Pereira (1999), Judson (1980) e Marques (2011). Motta (2001) afirma que a atitude de um indivíduo frente à transformação em seu ambiente de trabalho dependerá de sua personalidade e de sua experiência de vida. Marques (2011) complementa que as pessoas têm diferentes maneiras de se comportar quanto à mudança. Elas variam de

acordo com a personalidade de cada um e com forças derivadas do grupo e da organização. Assim sendo, a postura de cada indivíduo será particular conforme salienta Pereira (1999, p. 3):

Lidar com a mudança é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas, mas condicionadas por arquétipos, paradigmas e crenças arraigadas: o âmago da nossa identidade.(PEREIRA, 1999, p. 3)

Motta (2001), em referência específica às atitudes negativas frente à mudança, indica que o indivíduo pode reagir a partir da dissidência, da apatia ou do ressentimento. Na primeira delas, o funcionário não percebe que sua capacidade é reconhecida e valorizada no decorrer da proposição e do estabelecimento da mudança. Dessa forma, ele se recusa a aceitar as novas práticas, e as tensões surgem devido à oposição às diretrizes sugeridas. Na apatia, os indivíduos não se preocupam com o destino da empresa. Souza (2000) reconhece essa postura como a do *desertor disfarçado* que, por meio de resistência passiva, justifica o não cumprimento de tarefas a partir da falta de tempo ou do excesso de trabalho. A terceira reação à mudança proposta por Motta (2001) refere-se ao ressentimento. Nele há resistência e tentativa de subversão das ordens quanto à transformação organizacional sugerida.

Judson (1980) amplia o escopo de análise ao avaliar não somente as atitudes negativas à mudança, mas, também, as positivas. Para ele, as possíveis reações em face de uma transformação organizacional são cooperação, indiferença, resistência passiva e resistência ativa. Começa-se a discorrer sobre a indiferença, uma vez que esta é bastante similar à apatia proposta por Motta (2001). Tal reação é marcada por comportamentos de passividade, omissão e perda de interesse no trabalho no que se refere à mudança e seus esforços para promoção de alterações na dinâmica da organização.

Já a atitude de cooperação liga-se ao entusiasmo e ao otimismo (MOTTA, 2001). Trata-se de comportamentos em prol da efetivação da mudança que aumentam as chances dela ser introduzida de forma bem-sucedida (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). As reações de cooperação ocorrem quando o indivíduo compreende e aceita a transformação à qual está sujeito, passando a ser um promotor e incentivador de sua implementação na organização. Para que o indivíduo manifeste

cooperação, ele deve compreender que, alterando sua maneira de pensar e de agir em prol da transformação proposta, sua satisfação será maximizada (JUDSON, 1980; PORRAS; ROBERTSON, 1992). Deve entender, também, que a mudança será benéfica para si e para seu grupo de trabalho (MARQUES, 2011).

Coach e French (1948), ao realizarem estudos seminais na temática, concluíram que a cooperação tem maior ocorrência quando os indivíduos são autorizados a participar do planejamento e do desenvolvimento dos processos de mudança. Assim, como forma de aumentar o apoio dos funcionários, os autores acreditam ser imprescindível a criação de grupos de discussão para debater a necessidade e os rumos da mudança e para solicitar o envolvimento de todos em sua operacionalização. Na mesma tônica, Chambel e Sousa (2007) indicam quais fatores contribuem para os funcionários aceitarem e cooperarem com as mudanças. São eles: uma comunicação vinda de pessoas de influência na organização, explicações fornecidas pelos dirigentes e planejamento das mudanças.

Por fim, a última reação à mudança proposta por Judson (1980) refere-se à resistência. Ela manifesta-se quando o indivíduo percebe que a transformação proposta ameaça seu *status quo*. Nesse caso, ele sente-se inseguro diante do desconhecido, uma vez que a mudança exige alterações de hábitos que podem estar enraizados em seu cotidiano de trabalho. Reiterando a posição de Judson (1980), Baron e Greenberg (1989) argumentam que a resistência ocorre porque as pessoas têm de sair de sua zona de conforto, isto é, devem deslocar-se de uma situação conhecida para outra desconhecida.

Além disso, a resistência pode manifestar-se quando o indivíduo entende que a transformação implica na perda de seu emprego ou de gratificações ou na alteração dos grupos de trabalho. Nesses casos, a resistência pode materializar-se sob a forma de erros intencionais ou de redução do ritmo de trabalho a fim de boicotar o estabelecimento da mudança que, a seu ver, não trará benefícios (JUDSON, 1980; BARON; GREENBERG, 1989).

Judson (1980) afirma que a resistência pode manifestar-se de modo passivo ou ativo. A resistência passiva caracteriza-se por comportamentos regressivos, pela recusa a

aprender, pela decisão por fazer somente o que for ordenado e por trabalhar estritamente segundo as regras. A resistência ativa, por sua vez, configura-se por comportamentos declarados de descontentamento com a mudança: fazer o menos possível, diminuir o ritmo de trabalho, retraimento pessoal, causar danos e sabotagem deliberada e intencional. Para Moscovici (2001), a resistência ativa ocorre quando o funcionário intencionalmente provoca danos ou erros. A passiva, por sua vez, revela-se quando o funcionário, apesar de cumprir com todas as normas e procedimentos, mantém-se desmotivado, insatisfeito e fechado a novos aprendizados.

Os estudos de resistência ganharam força na medida em que pesquisas indicaram que ela é uma das principais causas de insucesso de um programa de transformação organizacional (LINES, 2005; CHREIM, 2006). Ela compromete o processo de mudança e traz para a organização altos custos vinculados ao fracasso dos esforços estabelecidos para sua concretização (HANNAN; FREEMAN, 1984; KOTTER, 1995).

A resistência a mudança pode estar atrelada aos indivíduos e também a qualquer outro elemento da organização, conforme apontou estudo seminal do tema desenvolvido por Lewin (1947). O autor indicou que a resistência é elemento sistêmico, podendo estar presente nas pessoas que resistem a uma transformação e também em outros componentes da organização, tais como equipamentos ultrapassados que impedem o ingresso de inovações na dinâmica organizacional. Estas constatações foram consideradas e confirmadas pelas pesquisas que se sucederam (KATZ; KAHN, 1976; JUDSON, 1980; NADLER, 1987; MARQUES, 2011). Citam-se aquelas desenvolvidas por Pereira (1998), Nadler (1987), Marques (2011).

Quanto às causas individuais, Pereira (1998) argumenta que a mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio e, por isso, a angústia e o medo. O autor afirma que as origens da resistência derivam da percepção que cada um tem da novidade e aponta algumas causas para as reações negativas em face da mudança: (1) receio do futuro (o ser humano faz a opção pelo que lhe é familiar); (2) recusa ao ônus da transição (não existe mudança sem trabalho e sacrifício); (3) acomodação ao *status* funcional (o medo de perder o *status quo*) e (4) receio do passado (pessoas atingidas por fracassos anteriores na organização tornam-se cínicas e rebeldes em relação a mudanças). Na mesma tônica, Nadler (1987) sintetiza que as causas individuais

recaem sobre a insegurança econômica, medo do desconhecido, ameaças ao convívio social, força do hábito e dificuldade em reconhecer a necessidade da mudança. Ainda, Dent e Goldberg (1999) ressaltam que a causa da resistência pode estar atrelada a formas ineficazes de gerenciamento da mudança e também à violação do contrato psicológico firmado entre empregado e empregador.

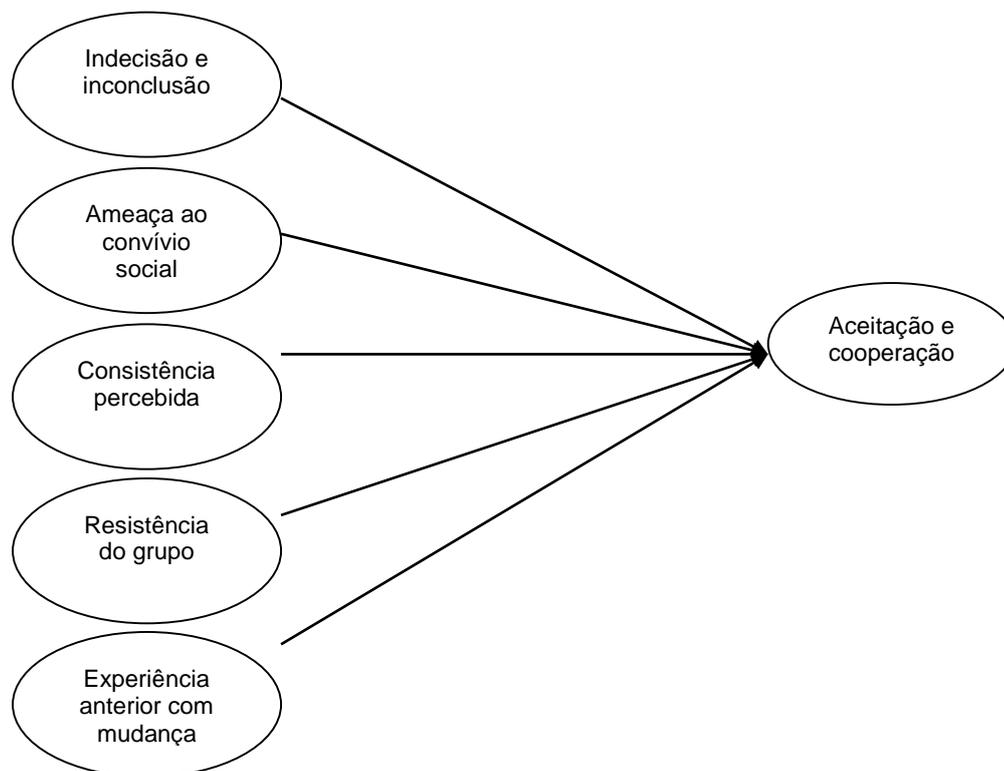
As causas organizacionais da resistência, por sua vez, recaem sobre os elementos da dinâmica da organização que impedem o estabelecimento bem-sucedido de uma mudança. Lewin (1947) cita, por exemplo, regras anacrônicas ou equipamentos ultrapassados que dificultam o processo de inovação e de implantação de uma nova forma de se trabalhar. Schneider e Goldwasser (1998) afirmam que a falta de comunicação, de treinamento e de acompanhamento são também causas organizacionais da resistência. Nesse caso, alguns gestores utilizam a coerção para obter adesão às mudanças, mas, com esta atitude, só contribuem para a rejeição parcial ou total das mudanças (HULTMAN, 1995). Baron e Greenberg (1989), por sua vez, citam a inércia estrutural, inércia do grupo diretivo, ameaça ao poder existente e experiência anterior de mudança malsucedida.

Marques (2011), a partir de ampla revisão da literatura, propôs e validou um instrumento para avaliação da resistência de indivíduos submetidos a processos de mudança. Trata-se da Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Implantação de Mudança Organizacional. Ela foi revalidada por Marques, Borges e Morais (2011), que confirmaram a validade e a confiabilidade da escala. Considerando tais conclusões, esse instrumento será utilizado nesta pesquisa para coleta de dados referentes ao citado construto.

A escala de Marques (2011) é composta por seis variáveis: *aceitação e cooperação*, *indecisão e inconclusão*, *ameaça ao convívio social*, *resistência do grupo*, *consistência percebida* e *experiência anterior com mudança*. Na FIG. 1, pode-se visualizar o modelo proposto pelo autor, assim como as relações entre as variáveis. Em suma, o modelo propõe que a aceitação/cooperação manifestada pelo indivíduo diante das mudanças propostas em uma organização é influenciada pela indecisão e inconclusão observada por ele, por sua percepção em relação a ameaça ao convívio social que a transformação possa gerar em seu ambiente de trabalho, por sua

percepção em relação a consistência da mudança, pela pressão exercida pelo grupo e pelas experiências anteriores de implantação da mudança.

Figura 1 – Modelo para análise da cooperação e da resistência



Fonte: Marques, 2011

A variável aceitação e cooperação avalia o grau de aceitação e de cooperação do indivíduo em relação ao processo de implantação da mudança. A aceitação da mudança ocorre quando esta é percebida pelo indivíduo como uma oportunidade, resultando, portanto, em emoções positivas. Já a resistência acontece quando o sujeito percebe na mudança uma ameaça e reage negativamente a ela (MARQUES, 2011).

A variável indecisão e inconclusão avalia o grau de compreensão que o indivíduo possui acerca da mudança e de seus impactos para ele e para a organização. Está relacionada à resistência que o sujeito apresenta, oriunda da indecisão e/ou da falta de compreensão sobre a mudança proposta (MARQUES, 2011). Uma vez que o conhecido é substituído pelo incerto, no processo de mudança poderá haver

sentimentos de medo e de insegurança por parte dos indivíduos (NADLER, 1987; NADLER; TUSHMAN, 1989; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993). Se assim for, qualquer investimento individual será realizado no sentido de manter as coisas como estão, isto é, haverá efetivação de esforços contrários à mudança (WANBERG; BANAS, 2000; OREG, 2006).

A ameaça ao convívio social mede o grau em que o pesquisado julga que seu convívio social no local de trabalho possa ser prejudicado pela implantação da mudança. Neste caso, o prejuízo poderia estar relacionado, por exemplo, à mudança de grupo de trabalho, ao convívio com pessoas que não lhes são simpáticas ou à demissão de algum colega por quem se tem uma grande estima (MARQUES, 2011). As mudanças organizacionais que mexem com as estruturas e funções ameaçam os grupos de amizade causando o desconforto e impacto na identidade do grupo (VAN DICK; ULLRICH; TISSINGTON, 2006). Os indivíduos quando percebem que as mudanças influenciam o ambiente organizacional sentem-se ameaçados e reagem no sentido de não contribuir para as mudanças ou resistir a elas.

A consistência percebida avalia o grau de consistência que o pesquisado atribui à metodologia e a forma como a mudança foi concebida. Em outras palavras, refere-se à percepção que o indivíduo possui sobre até que ponto a mudança foi proposta por pessoas que dominam o tema e em que medida ela se adere à dinâmica de trabalho da organização. Se o indivíduo perceber que as mudanças são inconsistentes, ele resiste à sua implantação (MARQUES, 2011).

A resistência do grupo mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo, no sentido deste ser desencorajado a inovar suas práticas de trabalho ou a aceitar as inovações. A ansiedade causada pela mudança pode gerar grande desconforto no grupo, tornando-se um grande fator de resistência à mudança pretendida. Se o indivíduo se sentir muito pressionado pelo grupo, tenderá a resistir à referida mudança (MARQUES, 2011). Sabe-se que o grupo influencia as atitudes do indivíduo, portanto, sua decisão em contribuir ou não para as mudanças é limitada pelo grupo em que ele está inserido (VAN DICK; ULLRICH; TISSINGTON, 2006).

A experiência anterior com mudança mede o grau de experiências malsucedidas em processos de reestruturação vividas ou observadas pelo pesquisado na Instituição em que trabalha atualmente. A avaliação dessa questão é relevante, dado que experiências negativas com mudança potencializam no indivíduo atitudes de descrença e de resistência a novos projetos de mudança, uma vez que ele passa a não acreditar que as transformações propostas atingirão os objetivos para os quais foram introduzidas (MARQUES, 2011). Experiências anteriores malsucedidas levam os indivíduos a não acreditar em novas tentativas de transformação organizacional. O insucesso de mudanças anteriores dentro da organização estimula os indivíduos à descrença ou à recusa diante de novas oportunidades (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Em síntese, esta seção tratou do tema *resistência*. Observou-se que ela é uma das possíveis reações à mudança e a causa principal de insucesso de programas de transformação organizacional, o que fez aumentar as pesquisas nesse campo de estudo. Avaliaram-se suas causas individuais e organizacionais e o modelo de análise utilizado nesta pesquisa para operacionalizar o estudo da resistência.

Uma vez delimitado o arcabouço teórico sobre os temas *mudança organizacional* e *resistência à mudança*, passa-se, abaixo, às considerações sobre o construto *comprometimento organizacional*.

### **3.3 Comprometimento organizacional**

A necessidade de monitoramento dos níveis de comprometimento organizacional apresentado pelos funcionários é consenso entre os pesquisadores desde a década de 1960 (KELL; MOTOWIDLO, 2012). Tal necessidade assenta-se no fato de que indivíduos que apresentam maior comprometimento tendem a se engajar de forma mais acurada no estabelecimento de ações que contribuam para o alcance das metas da organização (SILVA; BASTOS, 2010; MARQUES, 2011). É nesse contexto que surge a necessidade de compreensão acerca do vínculo que o indivíduo estabelece com a organização na qual trabalha.

Os estudos seminais em comprometimento recaem sobre os sociólogos e sobre os estudiosos de carreiras (BECKER, 1960). Para a sociologia, o termo era utilizado para tratar do comportamento individual e organizacional e de como as pessoas se envolviam com as atividades de suas organizações de trabalho. Já para os estudos de carreiras, o comprometimento contribuía para a avaliação do apego do indivíduo com a sua ocupação, que o mantinha *preso* a ela mesmo que existissem outras oportunidades melhores no mercado.

A literatura referenciada neste capítulo indica a existência de diversos conceitos e interpretações para o *comprometimento*. Tais definições, entretanto, têm um ponto em comum, pois caracterizam o referido construto como a relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização (DIAS; MARQUES, 2002). Bandeira, Marques e Veiga (2000) avaliam que o comprometimento foi definido de forma a gerar diversas interpretações, pois consiste em uma atitude que une a identidade da pessoa à empresa. Para os autores, o comprometimento tem origem em questões estruturais (como resultado de transações entre atores organizacionais) ou em um estado em que o indivíduo se ligue à organização em função de suas ações e de suas crenças.

Para Becker (1960), o comprometimento vincula-se ao estudo do comportamento humano, no que se refere ao seu envolvimento com a organização. Já Etzioni (1975) acredita que esse construto representa uma ligação entre o indivíduo e a empresa na qual desempenha atividades profissionais. Mowday, Porter e Steers (1982), por sua vez, avaliam o comprometimento como uma postura que retrata a natureza e a qualidade da relação entre o indivíduo e sua organização de trabalho, materializada sob a forma de compartilhamento de valores e de metas e pela tendência em permanecer e contribuir para o sucesso empresarial. Bastos (1994) indica que o comprometimento aprecia o envolvimento do indivíduo com os vários aspectos do ambiente de trabalho.

Outras conceituações ainda podem ser observadas na revisão de literatura. Cita-se Medeiros (1997), Gama (1997) e Menezes (2009). Para o primeiro autor:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da

organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (MEDEIROS, 1997, p. 24).

Gama (1997) avalia que o comprometimento organizacional é um elemento psicológico desenvolvido pelo indivíduo a partir de suas percepções e de suas relações com a organização. Menezes (2009, p. 17) sugere que:

O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização. (MENEZES, 2009, P.7)

Apesar da diversidade de definições atrelada ao comprometimento, a revisão de literatura realizada por Meyer e Herscovitch (2001) sinaliza a existência de convergência conceitual atrelada a esse construto. Os autores defendem que os trabalhos publicados nessa temática indicam a existência de três direções concomitantes em que o comprometimento tem sido avaliado. São elas: um apego afetivo do funcionário à organização, os custos percebidos em relação a se desligar da organização e a obrigação de permanecer na empresa. Independente do tema em foco, a noção de comprometimento para os autores remete ao relacionamento do empregado com a organização, com implicações para a decisão do empregado em permanecer ou interromper sua participação na organização.

Para Meyer e Allen (1991, 1997), e para fins desta pesquisa, o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e está ligado a três grandes dimensões de análise: o afeto do indivíduo com a organização (comprometimento afetivo); os custos associados à saída da organização (comprometimento instrumental); e a obrigação de permanecer na organização (comprometimento normativo).

Um aspecto importante do modelo proposto por Meyer e Allen (1991, 1997) diz respeito ao fato de que ele refere-se a dimensões e não a tipos de comprometimento. Nesse sentido, tem-se que o mesmo funcionário manifesta, ao mesmo tempo, diferentes graus de comprometimento ao longo das três dimensões em relação à sua organização de trabalho.

O comprometimento afetivo refere-se a um forte envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica seu desejo de oferecer algo de si para seu sucesso e perpetuidade (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MEYER; ALLEN, 1997). Dessa forma, verifica-se que os funcionários com elevado nível de comprometimento afetivo demonstram possuir uma internalização dos valores e dos objetivos da organização. Com isso, tendem a realizar um esforço considerável em favor da empresa e do alcance de seus objetivos.

Mowday, Porter e Steers (1982) destacam que a dimensão afetiva do comprometimento está associada a um envolvimento ativo com a organização, isto é, a aceitação de seus objetivos e de suas metas, e ao desenvolvimento de esforços para alcançá-los. Essa dimensão do comprometimento está atrelada também à tendência do indivíduo em permanecer na empresa porque deseja e porque gosta de fazer parte dela. De acordo com Etzioni (1975), o comprometimento afetivo é marcado pela identificação do indivíduo com a organização, pelo sentimento de lealdade e pelo desejo de permanência.

O comprometimento instrumental, por sua vez, está vinculado à percepção que o indivíduo tem acerca da relação de trocas que estabelece com sua organização (MEYER; ALLEN, 1997). Segundo Becker (1960), o indivíduo que manifesta forte comprometimento instrumental permanece na organização devido aos custos e aos benefícios associados à sua saída. Em outras palavras, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). A partir de tais considerações, concluiu-se que os indivíduos com alto comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam (MEYER; ALLEN, 1997).

Sobre o comprometimento instrumental, Becker (1960) afirma que este se relaciona com os investimentos feitos pelo indivíduo que tornam custoso o ato de abandonar a organização. O funcionário tem uma relação com a organização e sente-se satisfeito em alguns aspectos como salário, liberdade e *status*. Em outras palavras, o comprometimento instrumental está ligado ao reconhecimento dos custos associados

à saída da organização, ou seja, o colaborador reconhece que, se abandonar a empresa, perderá investimentos nela feitos. Conforme Bastos (1994), o enfoque instrumental tem outras denominações como *side bests*, *calculativo*, *continuance* ou *continuação*.

O comprometimento normativo, por fim, é resultado do conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização (NAVES; COLETA, 2003). Nesse caso, o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas organizacionais que ele assume internamente como sendo de cumprimento necessário. Assim, os indivíduos com alto comprometimento normativo continuam na organização porque apresentam sentimentos de obrigação e acreditam que devem assim proceder (MEYER; ALLEN, 1997).

O enfoque normativo é apresentado em trabalho desenvolvido por Wiener (1982). O autor conceitua esse tipo de comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesse organizacionais” (WIENER, 1982, p. 421). Este enfoque se apresenta em duas análises: a organizacional, por meio do conceito de cultura; e a individual, pela motivação e comportamento (BASTOS, 1993). Em outras palavras, o comprometimento normativo está relacionado à obrigação moral para com a empresa, visto que o indivíduo recebe benefícios da organização e por isso se sente no dever de atuar reciprocamente. O comprometimento do tipo normativo é definido por Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136) como “um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesse da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas”. O comportamento, nesse caso, é influenciado pela internalização de normas e valores que são postos pela organização e que afetam a relação indivíduo-empresa.

Em revisão de literatura, outras tipologias de comprometimento foram observadas além das propostas por Meyer e Allen (1991, 1997). Cita-se o comprometimento sociológico (HALABY, 1986) e o comportamental (KIESLER; SAKAMURA, 1996). O comprometimento sociológico é o desejo de permanência ligado a aspectos mais amplos e de configuração sociológica: o que é considerado trabalho e o significado de

trabalho na vida do homem. De acordo com Bastos (1993), na relação entre empregador/empregado, o empregado traz para a relação de trabalho seus papéis, um conjunto de normas que dizem corretas e que contribuem para a legitimidade do regime de administração. Para Dias (2005), o comprometimento sociológico está associado ao apego do indivíduo com a empresa e sua permanência devido aos costumes, normas e crenças nele fixado desde o processo de socialização humana.

O comprometimento comportamental, por sua vez, está relacionado à adequação ou não do comportamento do indivíduo com o ambiente de trabalho. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de maneira adequada no ambiente de trabalho e seu comportamento está sujeito a avaliações organizacionais (SALANCICK, 1991). Segundo Dias (2005), a decisão em permanecer na organização está associada ao julgamento que o indivíduo faz com relação a se é correto ou não abandonar a organização, analisando o que pensa e sente e a consistência de seus atos e suas implicações (DIAS, 2005).

A relevância dos estudos propostos Meyer e Allen (1991, 1997) levou a abordagem de comprometimento dos autores a predominar nas pesquisas internacionais (COHEN, 2003; KELL; MOTOWIDLO, 2012) e nacionais (MARQUES, 2011; MARQUES; BORGES; MORAIS, 2011). Por este motivo, essa abordagem foi adotada nesta pesquisa. Ademais, o referido modelo foi revalidado no Brasil por Marques (2011), tendo alcançado adequados níveis de confiabilidade. Tem-se, portanto, respaldo para sua utilização na avaliação do comprometimento também na realidade brasileira.

A abordagem do comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991, 1997) foi utilizada em pesquisas no Brasil. Citam-se aquelas desenvolvidas por Fonseca (2002), Carvalho (2015) e Rocha (2016). Fonseca (2002) desenvolveu pesquisa que avaliou o comprometimento organizacional de 1.160 policiais militares de Minas Gerais. A organização estava, na época, passando por profundas mudanças relacionadas ao movimento reivindicatório dos policiais militares que culminou na eleição a deputado de três policiais militares, na criação de entidades representativas de classe e na separação do Corpo de Bombeiros Militar da Polícia Militar. Observou-se a predominância do comprometimento global moderado (56,7%) em relação ao alto

(26,5%) e ao baixo (16,8%). O autor concluiu também haver influência de políticas de recursos humanos na manutenção e/ou melhoria no comprometimento organizacional. O autor limitou sua pesquisa ao estudo do vínculo existente entre os profissionais e a organização de estudo.

O mesmo interesse motivou a pesquisa desenvolvida por Carvalho (2015). A autora avaliou o comprometimento em suas três dimensões (MEYER; ALLEN, 1997) em uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em Minas Gerais. A amostra contou com 222 servidores de distintos cargos. A autora concluiu haver predominância do comprometimento afetivo em relação aos demais: para 45,0% dos pesquisados, o comprometimento afetivo manifestou-se de modo elevando. Para a dimensão instrumental e normativa, esse percentual foi de 24,5% e 12,5%.

Rocha (2016) avaliou o comprometimento de jovens de 18 a 24 anos alocados em empresas de diversos segmentos. A autora concluiu haver prevalência do comprometimento afetivo, demonstrando a natureza afetiva da vinculação entre jovens trabalhadores com suas organizações. A autora concluiu também que a valorização da experiência de trabalho e o gosto pela empresa, pela atividade e pelas pessoas são os principais fatores que embasam as três dimensões do comprometimento em relação a este público.

Em síntese, esta seção tratou do tema *comprometimento organizacional*. Observou-se existência de uma série de definições do tema que apresentam como ponto comum a avaliação da relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização na qual ele desempenha suas atividades profissionais. Verificou-se existência de diferentes formas de avaliação do comprometimento, sendo a desenvolvida por Meyer e Allen (1991, 1997) a mais utilizada em nível nacional e internacional. As dimensões do citado modelo foram apresentadas e conceituadas, uma vez que servirão como base para coleta de dados desta pesquisa. Por fim, apresentaram-se pesquisas nacionais que utilizaram o modelo proposto pelos referidos autores para avaliação do comprometimento e seus principais resultados.

Na próxima seção, passa-se à realização de considerações sobre a interface entre os construtos *resistência à mudança* e *comprometimento organizacional*.

### **3.4 Resistência e comprometimento: estudos anteriores**

Como discutido nas seções anteriores, a sobrevivência das organizações está vinculada à sua capacidade de modificação e adaptação a novos cenários competitivos. Foi observado também que as mudanças geram impacto sobre as pessoas e sobre seus relacionamentos interpessoais estabelecidos no ambiente de trabalho. É razoável concluir, portanto, que a mudança pode quebrar o contrato psicológico firmado entre a organização e seus colaboradores (FREESE; SCHALK; CROON, 2011) e impactar negativamente os níveis de comprometimento dos indivíduos (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; LAMSA; SAVOLAINEM, 2000).

A literatura apresentada neste referencial teórico indicou que a resistência é uma das principais causas de insucesso de programas de mudança nas organizações. Nesse sentido, conforme argumenta Marques (2011), a resistência pode ser entendida como uma rejeição ou uma falta de comprometimento do indivíduo com os novos objetivos propostos pela organização. Diante desta constatação, o desafio do departamento de recursos humanos é manter os funcionários comprometidos, concomitantemente ao fato de que as organizações passam por profundas mudanças (MEYER; ALLEN, 1991).

Pesquisas desenvolvidas a respeito da relação entre resistência e comprometimento têm considerado que a resistência é antecedente ao comprometimento (FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; MARQUES; BORGES; CARVALHO-FREITAS, 2007; MARQUES, 2011; SOFAT; KIRAN; KAUSHIK, 2015). Dessa forma, tem-se que a resistência afeta negativamente o comprometimento, de modo que os indivíduos que não aceitam a mudança e que não cooperam para que ela aconteça tendem a apresentar menores níveis de comprometimento com suas organizações de trabalho (FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; MARQUES; BORGES; CARVALHO-FREITAS, 2007; LAMBERT; HOGAN, 2010).

Essa relação foi observada por Sofat, Kiran e Kaushik (2015). Os autores realizaram estudo que objetivou avaliar a relação entre a maneira como as iniciativas de mudança foram empreendidas e seu impacto sobre o comprometimento organizacional. A partir

de um estudo com 400 respondentes de diferentes níveis hierárquicos de organizações de Tecnologia da Informação no norte da Índia, os autores concluíram que os indivíduos que avaliam a mudança de forma positiva mantêm maiores níveis de comprometimento. Ao longo da apresentação dos resultados da pesquisa, os autores argumentaram que, se as mudanças forem gerenciadas de forma efetiva pelos gestores, haverá menor resistência e maior comprometimento ao longo das dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Marques (2011), a partir da realização de um *survey* com 679 servidores do Estado de Minas Gerais, avaliou a relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, qualidade de vida no trabalho (QVT) e estresse ocupacional. A mudança avaliada foi a implantação da Avaliação de Desempenho Individual como ferramenta de modernização da Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo Estadual. O autor concluiu que 63,0% dos servidores manifestam resistência, e 37,0% concordam e cooperam com a implantação da referida mudança. Quanto ao comprometimento, observou-se predominância em relação à sua dimensão afetiva, seguida pela instrumental e pela normativa: 66,0%, 52,9% e 35,3% dos servidores, respectivamente, apresentaram alto comprometimento nas referidas dimensões. De modo agregado, 44,0% dos respondentes foram classificados na categoria alto comprometimento global. Esse percentual cai para 38,1% e para 17,8% em relação àqueles que têm, respectivamente, moderado e baixo comprometimento global. O autor concluiu também que quanto maior a aceitação do indivíduo em relação à transformação organizacional proposta, maior é seu nível de qualidade de vida no trabalho e de comprometimento; e menor é seu estresse ocupacional. Em contrapartida, os indivíduos que avaliam a mudança de forma negativa e resistem a ela apresentam menores escores de QVT e de comprometimento; e maiores escores de estresse.

A pesquisa desenvolvida por Marques, Borges e Carvalho-Freitas (2007) em uma empresa mineradora privatizada objetivou avaliar até que ponto mudanças organizacionais interferem nos indicadores de comprometimento e na satisfação no trabalho. A partir de uma amostra de 235 indivíduos, concluiu-se que os funcionários que avaliam a mudança como benéfica para si e para a organização são também aqueles que apresentam os maiores níveis de comprometimento e satisfação. Ao

passo que aqueles que acreditam que a transformação organizacional é ruim para a dinâmica de seu trabalho e para a empresa como um todo e, portanto, apresentam resistência, são os mesmos que mantêm baixos níveis de comprometimento e satisfação. Assim, os autores concluíram que a cooperação e a resistência contribuem, respectivamente, para a ocorrência de incrementos e decréscimos nos indicadores de comprometimento e satisfação.

Morais (2013) avaliou a relação entre a resposta individual à mudança e o comprometimento organizacional de gestores públicos de Minas Gerais. A pesquisa contou com uma amostra de 366 respondentes submetidos à implantação da avaliação de desempenho de gestores públicos. A autora concluiu que a maioria dos indivíduos não apresenta nem cooperação nem resistência à mudança, mas uma resposta ambivalente (os indivíduos cooperam com alguns pontos e resistem a outros). Houve indicação também da predominância do comprometimento afetivo em relação às demais dimensões, sendo esta a que mantém maior relação com a resposta do indivíduo à mudança.

Outra pesquisa confirma os resultados apontados anteriormente. Trata-se de um estudo desenvolvido por Fedor, Caldwell e Herold (2006). Os autores, partindo da premissa de que as organizações estão preocupadas com o impacto que as mudanças podem trazer para seus funcionários e para a relação que estes estabelecem com ela, propuseram investigar como a mudança impacta o comprometimento organizacional. Os autores concluíram que, se a mudança é vista como desfavorável, há impactos negativos em relação ao comprometimento. Fedor, Caldwell e Herold (2006) finalizaram suas recomendações indicando que, embora grande parte das pesquisas tenham se concentrado nas questões estruturais da mudança, os resultados de seu estudo indicam que é necessário considerar também os reflexos sobre as pessoas.

Em síntese, esta seção tratou da relação entre resistência e comprometimento. Apresentaram-se estudos empíricos que indicaram ser a resistência um elemento antecedente do comprometimento, havendo entre os referidos construtos uma relação negativa (se a resistência aumenta, o comprometimento diminui). Tal conclusão permitiu a elaboração da hipótese de pesquisa a ser testadas ao longo do capítulo

*apresentação e análise de dados* e cujos enunciados serão apresentados na *metodologia*. As citadas pesquisas indicaram também a importância de se gerenciar o *lado humano* de uma transformação organizacional, por meio do monitoramento e do acompanhamento dos níveis de resistência e de comprometimento dos empregados.

Uma vez delimitado o arcabouço teórico que embasa a realização da presente pesquisa, passa-se, a seguir, às considerações sobre a metodologia a ser utilizada para sua condução.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados para condução do estudo, com destaque para o tipo de pesquisa, o método, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa. Posteriormente, foi realizadas considerações sobre as técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

### 4.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins

A natureza da pesquisa é descritiva e explicativa. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fenômenos ou fatos. O pesquisador verifica e procura explicar os problemas, fenômeno ou fatos, mas sem modificá-los ou interferir (RUDIO, 2003; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Segundo Triviños (1987) o estudo descritivo exige do pesquisador várias informações sobre o que se deseja pesquisar, obtém o maior volume possível de informação sobre o tema pesquisado e descreve os fenômenos e fatos de determinada realidade com exatidão.

A presente pesquisa descreveu os níveis de comprometimento e resistência dos profissionais em relação à mudança avaliada; identificou os níveis de comprometimento dos empregados considerando as dimensões afetiva, instrumental e normativa e analisou se os níveis de resistência afetam o comprometimento organizacional.

Quanto à pesquisa explicativa, conforme Gil (2002, p. 42):

As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

## 4.2 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A abordagem adotada neste estudo foi a quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 42), a pesquisa quantitativa também é apresentada como “semântica quantitativa e análise de conteúdo”, trabalhando e mensurando dados de uma base textual.

Segundo Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses, mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, contemplando a análise de um grande número de casos representativos. Este estudo propõe-se a testar a seguinte hipótese elaborada com base nas proposições teóricas e empíricas apresentadas no referencial teórico:

*H1: os indivíduos que percebem a mudança como positiva e aceitam a sua implantação tendem a apresentar níveis de comprometimento significativamente mais altos em relação aos que percebem a transformação como negativa e resistem com ela.*

Com a finalidade de contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca das diferentes formas de vínculo que o indivíduo constitui com sua organização de trabalho e para a relação que se estabelece entre resistência e comprometimento, formula-se o argumento de que empregados que aceitam a mudança tendem a ter maior comprometimento em relação àqueles que avaliam as transformações como negativas e, portanto, resistem a sua efetivação. O contrário também supõe-se que é válido: os indivíduos que resistem à mudança tendem a ter menos comprometimento em relação àqueles que avaliam as transformações como positivas e, portanto, cooperam com sua efetivação.

## 4.3 Tipo de pesquisa

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que, segundo Gil (2002), tem a função de aprofundar a totalidade e permite ao acadêmico se voltar para a multiplicidade das dimensões do problema, o que facilita seu trabalho.

Foram estudados os gerentes e não gerentes que trabalham no escritório administrativo da empresa Lumina, empresa familiar do ramo alimentício, situada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais.

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 156):

A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos.

Segundo Yin (2005), o principal propósito do estudo de caso é analisar intensivamente as unidades sociais. Ele é uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, na medida em que permite ao investigador aprofundar em relação ao fenômeno estudado.

#### **4.4 Unidade de análise e indivíduos da pesquisa**

Para a conceituação de unidade de análise, de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), é preciso determinar se o que interessa ao estudo é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. A unidade de análise desta pesquisa foi uma empresa familiar do ramo alimentício com sede na cidade de Belo Horizonte – MG. Analisará se os níveis de resistência à mudança afetam o comprometimento organizacional.

Os indivíduos pesquisados na etapa quantitativa constituem a população e são de escolha do pesquisador, contudo essa escolha não deve ser aleatória. É necessária a definição de critérios para o cálculo da amostra.

No caso desse estudo, a organização pesquisada foi a Lumina, conforme descrição já realizada no capítulo 2 (ambiência). A população foi constituída por todos os 138 gerentes e não gerentes, alocados no escritório administrativo da organização, estabelecido na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais. O cálculo da amostra para aplicação dos questionários relativos à etapa quantitativa foi realizado com base na fórmula de Barnett (1982), conforme descrito a seguir.

$$n = \frac{N}{1 + \left[ \left( \frac{N-1}{PQ} \right) \times \left( \frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2 \right]}$$

Em que:

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional (0,25)

$\alpha$  = nível de significância 5%

$Z_{\alpha/2}$  = valor da tabela normal padrão (1,96)

d = erro amostral (0,05)

A amostra calculada para a pesquisa, com erro amostral de 5%, é de mínimo de 97 indivíduos, entretanto a presente pesquisa alcançou-se um número de 138 indivíduos.

Para ampliar a análise de dados quantitativas foi aplicado entrevistas, os indivíduos foram 15 profissionais, gerentes e não gerentes, escolhidos por acessibilidade entre aqueles que participaram da etapa quantitativa. Cinco profissionais com até dois anos de empresa, cinco profissionais com mais de cinco anos de empresa e cinco profissionais com mais de dez anos de empresa.

#### **4.5 Técnicas de coleta de dados: questionário e entrevista**

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, via questionário (quantitativa) e, posteriormente, via entrevista. O questionário foi utilizado na etapa quantitativa do estudo. Sua principal vantagem recai sobre o fato de que com ele é possível obter altas taxa de respostas em relação à população, além de ser econômico e de rápida aplicação (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O questionário utilizado nesta pesquisa foi dividido em três partes. A parte I aborda as questões ligadas aos dados demográficos, ocupacionais e hábitos de vida e saúde dos respondentes. A saber: *gênero, idade, filhos, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na organização, remuneração, frequência de realização de exercícios físicos, fumo, consumo de bebida alcoólica, licença médica, cargo, frequência em que o*

*indivíduo pensa em pedir demissão, horas livres por semana e atividades nas horas livres.*

A parte II refere-se à Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Implantação de Mudança Organizacional proposta e validada por Marques (2011). O referido instrumento contempla seis construtos. São eles: *aceitação e cooperação, indecisão e inconclusão, ameaça ao convívio social, consistência percebida, resistência do grupo e experiência anterior com mudança*. Cada um dos referidos construtos apresentou níveis de confiabilidade superiores a 0,75, indicando validade e consistência da escala. O modelo foi revalidado por Marques, Borges e Morais (2011), tendo obtido índices de validade. Com isso, confirmou-se que a escala pode ser utilizada como instrumento de mensuração para avaliar os fatores que influenciam a aceitação e apoio individual à mudança organizacional.

A parte III do questionário contempla a Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1997) e validada no Brasil por Marques (2011). O referido instrumento contempla três construtos (comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo) que apresentaram níveis de confiabilidade superiores a 0,71 na revalidação realizada por Marques (2011). A referida escala é considerada um dos modelos mais robustos para avaliar o comprometimento em pesquisas internacionais (FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; LAMBERT; HOGAN, 2010; PECCEI; GIANGRECO; SEBASTIANO, 2011) e também nacionais (BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005; CARVALHO-FREITAS; MARQUES; ALMEIDA, 2009; MARQUES *et al.*, 2010; MARQUES, 2011).

A fim de compatibilizar o instrumento de pesquisa com a realidade da organização pesquisada, todas as questões sofreram adaptação semântica sem prejuízo a confiabilidade das escalas. Cumpre ressaltar, ainda, que a percepção dos pesquisados a respeito dos construtos foi avaliada mediante utilização de escala likert de 6 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005, p. 1995), “uma escala de itens múltiplos consiste com uma série de afirmações (itens ou indicadores) individuais estritamente relacionadas cujas respostas são combinadas em escore composto [...] usado para medir um conceito”.

No Quadro 1, seguem informações acerca da operacionalização das variáveis avaliadas nesta pesquisa.

Quadro 1 – Operacionalização das variáveis da pesquisa

Construto	Definição	Critério de interpretação	Itens da escala (Apêndice A)
<b>Cooperação e Resistência (MARQUES, 2011)</b>			
Aceitação e cooperação	Mede o grau de aceitação e de cooperação do pesquisado em relação à mudança.	Quanto maior a concordância, maior a aceitação e a cooperação.	17, 18, 19 e 20
Indecisão e inconclusão	Avalia até que ponto o pesquisado se sente suficientemente informado e convencido para decidir ou não a mudança.	Quanto maior a concordância, maior o nível de indecisão e de inconclusão.	21, 22 e 23
Ameaça ao convívio social	Mede o grau em que o indivíduo julga que seu convívio social no local de trabalho pode ser prejudicado pela implantação da mudança.	Quanto maior a concordância, maior percepção de ameaça ao convívio social.	24 e 25
Consistência percebida	Mede o grau de consistência percebida pelo pesquisado sobre a metodologia e a forma como a mudança foi implantada.	Quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida.	27
Resistência do grupo	Mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo para que ele não apoie a mudança.	Quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo.	28 e 29
Experiência anterior com mudança	Mede o grau de experiências malsucedidas com mudanças de mesmo escopo vividas ou observadas pelo pesquisado.	Quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança.	30 e 31
<b>Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991, 1997)</b>			
Comprometimento afetivo	Envolvimento emocional do indivíduo com a organização e indica seu desejo de oferecer algo de si para seu sucesso e perpetuidade.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento.	32, 33, 34, 35 e 37
Comprometimento instrumental	Percepção que o indivíduo tem acerca da relação de trocas que estabelece com sua organização.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento.	44, 46 e 47
Comprometimento normativo	Resultado do conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento.	38, 39, 40 e 41

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques, 2011 e em Meyer e Allen, 1991, 1997

Coletou os dados atinentes aos questionários, estes foram impressos e entregues pessoalmente dentro de um envelope aos pesquisados. Ressalta-se que a participação na pesquisa foi voluntária. Os participantes tiveram 2 (dois) dias para responderem aos questionários. Posteriormente, eles foram instruídos a lacrar o envelope e o entregarem à pesquisadora.

Para a confirmação dos dados quantitativos foi utilizado entrevistas com roteiro de entrevista estruturada, elaborado pela autora. A finalidade foi aprofundar a compreensão dos dados considerados mais relevantes, colhidos de forma quantitativa. Os entrevistados foram comunicados a respeito de que o objetivo da entrevista é conhecer sua percepção com relação ao processo de reestruturação (criação de conselho, entrada de novos diretores) e informados quanto à garantia do sigilo e participação voluntária ao projeto.

A entrevista foi estruturada em três partes: perfil do respondente, com dados pessoais que não foram explicitados no estudo, garantindo a confidencialidade dos participantes; questões para avaliar o comprometimento conforme escala de Meyer e Allen (1991) e questões sobre resistência a mudanças, utilizando os mesmos conceitos das variáveis de resistência propostas por Marques (2011). Utilizará o mesmo roteiro de questionários para os gerentes e não gerentes.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora. Na transcrição, cada entrevista foi codificada e os entrevistados foram identificados por meio de código variando de E1 a E15.

#### **4.6 Técnicas de análise de dados**

Em relação aos dados quantitativos, a análise foi realizada mediante utilização do Pacote Estatístico PASW *Statistic*, versão 20.0.0. Os dados coletados via questionário foram transpostos para o referido sistema, no qual se deu início das análises. Foi realizada, inicialmente, análise descritiva dos dados. Ela é um guia para o pesquisador, pois fornece informações sobre a qualidade dos dados e indicam, caso existam, algumas tendências (BOTTER *et al.*, 1996). Assim, foram identificadas e analisadas as medidas de média e de desvio padrão de cada construto estudado. Foi avaliada também a ocorrência de dados ausentes ou extremos. O objetivo desta verificação inicial foi garantir que as análises seguintes fossem mais precisas e confiáveis.

Posteriormente, para analisar a cooperação e resistência dos pesquisados, foi calculado um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das

dimensões avaliadas. Tais indicadores foram analisados de acordo com critérios propostos na TAB. 1.

Tabela 1 – Critérios de análise da cooperação e resistência

<b>Valor da média</b>	<b>Grau concordância</b>
1,00 a 3,50	Discordante do fator
3,51 a 6,00	Concordante do fator

Fonte: Marques, 2011

Em seguida, para analisar o comprometimento no trabalho dos pesquisados, foi calculado um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Foi definida também uma variável, denominada *comprometimento global*, calculada como média das médias das respostas das questões relativas às dimensões do comprometimento, a qual representa uma média global do comprometimento no trabalho dos respondentes. Tais indicadores foram analisados de acordo com critérios propostos na TAB. 2.

Tabela 2 – Critérios de análise do comprometimento

<b>Valor da média</b>	<b>Grau de comprometimento</b>
1,00 a 2,99	Comprometimento baixo
3,00 a 3,99	Comprometimento moderado
4,00 a 6,00	Comprometimento alto

Fonte: Bandeira, Marques e Veiga, 2000

Em seguida, com o intuito de analisar se os níveis de resistência à mudança afetam o comprometimento organizacional, foram realizadas análises de correlação e de regressão linear simples. A análise de correlação tem por objetivo identificar a existência de relação linear entre duas variáveis, ou seja, identificar se o relacionamento entre duas variáveis pode ser descrito por meio de uma função do primeiro grau (HAIR JR. *et al.*, 2005). Sendo para este estudo as variáveis *aceitação e cooperação* e comprometimento.

O coeficiente de correlação varia de um negativo até um positivo. O sinal indica a direção do relacionamento (positivamente ou negativamente associado) e o valor sugere a força da relação entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para Cohen (1988), coeficientes com valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos;

escores entre 0,30 a 0,49 podem ser tidos como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser considerados como grandes.

A regressão linear simples, por sua vez, é uma técnica estatística utilizada para mensurar os efeitos de uma variável independente sobre uma variável dependente. Seu principal objetivo é prever mudanças na variável dependente de acordo com alterações na variável independente (HAIR JR. *et al.*, 2005). No caso em tela, considerou-se o comprometimento global como variável dependente, e a aceitação e cooperação, como variável independente. A citada relação de dependência é definida a priori e alicerça-se nos estudos de Fedor, Caldwell e Herold (2006), Marques, Borges, Carvalho-Freitas (2007), Marques (2011) e Sofat, Kiran e Kaushik (2015).

A validade dos dados auferidos na análise de regressão, segundo Pestana e Gagueiro (2000), depende da verificação de quatro pressupostos: linearidade entre as variáveis dependente e independente, normalidade dos resíduos, homocedasticidade dos resíduos e autocorrelação dos resíduos. Cada um dos referidos pressupostos será avaliado conforme indicação de Pestana e Gagueiro (2000).

A linearidade afere à existência de relação linear entre as dimensões consideradas. Este pressuposto será avaliado mediante a análise de correlação. O pressuposto de normalidade dos resíduos, por sua vez, será avaliado mediante a análise do gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados e via teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) para os erros. Já a homocedasticidade avalia se a variância das variáveis aleatórias residuais é constante. Tal pressuposto será analisado mediante avaliação das relações entre (1) resíduos standardizados e os valores preditos padronizados; e (2) resíduos standardizados valores estimados de Y. Quanto à autocorrelação dos resíduos, esta será avaliada via análise do valor de Durbin Watson (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Finalizada a regressão linear, a análise dos dados dessa pesquisa prosseguiu com verificação da existência de diferenças significativas entre a média de comprometimento dos indivíduos que aceitam a mudança em relação aos que resistem a ela. Para tanto, foi realizado um teste de comparação de médias denominado *T-student*. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o teste *T-student* avalia

a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente.

A utilização do teste *T-student* pressupõe verificação do pressuposto de normalidade. A homocedasticidade também foi averiguada. O pressuposto de normalidade foi avaliado mediante o teste K-S e a verificação visual nos histogramas, *Q-Q Plots* e *Box Plots*. A homocedasticidade, por sua vez, foi investigada mediante o teste de *Levene* (PESTANA; GAGUEIRO, 2000).

As entrevistas ampliaram a compreensão da análise dos dados quantitativos. Buscou selecionar trechos que poderão ilustrar o fenômeno apresentados na pesquisa quantitativa.

Após as explicitações dos procedimentos metodológicos, dedica-se a próxima seção, à apresentação e análise dos resultados.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados desta pesquisa. Está estruturado em seis partes. A primeira seção tem por objetivo caracterizar o processo de mudança organizacional em curso na Lumina, unidade de análise desta pesquisa. Esta seção encerra-se com o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A segunda seção almeja caracterizar a amostra em termos demográficos, ocupacionais e em relação a hábitos de vida e de saúde. A terceira objetiva analisar os resultados atinentes a cooperação e resistência. São tecidas considerações sobre os dados descritivos de cada dimensão desse construto, assim como avaliação acerca de quais dimensões segregam os indivíduos que cooperam e que resistem a implantação da mudança proposta na Lumina. Esta seção encerra-se com o alcance do segundo e terceiro objetivos específicos desta pesquisa, qual seja, identificar os níveis de resistência dos profissionais em relação à mudança avaliada na referida organização.

A quarta seção deste capítulo procura analisar os resultados atinentes ao comprometimento organizacional. São tecidas considerações sobre os dados descritivos referentes a cada dimensão dessa variável. Esta seção encerra-se com o alcance do quarto objetivo específico da pesquisa, qual seja, identificar os níveis de comprometimento dos empregados considerando as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

A quinta seção tem por intuito realizar análise conjunta entre as variáveis aceitação e cooperação e comprometimento organizacional. Por fim, a sexta e última parte deste capítulo tem o intuito verificar o grau de comprometimento dos empregados que aceitam a mudança difere daqueles que resistem.

## 5.1 Caracterização do processo de mudança

A mudança vivenciada pela empresa contou com um processo de reestruturação, com um plano de profissionalização da gestão que começou há dois anos e o atual executivo se prepara para deixar a superintendência e assumir a presidência do Conselho Administrativo. Todas as mudanças são para impulsionar o desenvolvimento da empresa, trazendo dinamismo. Com a profissionalização da gestão seus executivos são todos de mercado e isso deu uma dinâmica à empresa. A empresa familiar de grande porte está passando por mudanças organizacionais (processo de estruturação, com criação de conselho, entrada de novos diretores, profissionalização da gestão e chegada de um novo CEO).

Todo o processo de reestruturação foi assessorado por uma grande empresa de consultoria, nomeada nesta pesquisa como ALX, que está sendo fundamental, dando a base para as boas práticas de governança. A empresa está sendo preparada para operarem em mercado cada vez mais competitivo, que não admite mais a existência de regiões e nem inexploradas.

O grande desafio da empresa é continuar em uma plataforma de crescimento, planejando e vendo as possibilidades do mercado. Atualmente a empresa tem uma pequena participação fora do Brasil e quer equilibrar sua atuação no mercado nacional e no internacional.

O interesse da empresa em conquistar mercados fora do território nacional tem crescido. A empresa que já exporta produtos desde a década de 1970, quer ampliar a quantidade de países atendidos. Para o ano de 2017, além da manutenção dos contratos fechados em 2016, a empresa espera avançar nas negociações com os países europeus para a venda de pão de queijo. A empresa também começou a exportar frango congelado para o Oriente Médio.

A empresa está também focada na inovação e na oferta de facilidades para o consumidor, lançou em 2016 mais uma novidade: o clube de compras. O programa de recompensas oferece benefícios aos clientes, que podem adquirir determinados produtos, acumular saldo e utilizá-lo para pagar até 70% do pedido.

Para ter acesso ao benefício, basta possuir cadastro na empresa e comprar os produtos intitulados com o benefício, por meio dos canais de venda exclusivos (representante, call center ou e-commerce). Para a empresa, a ideia é fidelizar os clientes por meio de uma nova modalidade de promoção.

Além do investimento em novas linhas de fatiados e produtos congelados, a empresa não esconde a possibilidade de aquisição de novas fábricas, caso haja uma oportunidade de negócio interessante para o grupo.

Há 48 anos a empresa familiar vem sendo administrada por um presidente e vice-presidente. Atualmente a empresa está se preparando para tornar uma empresa de capital aberto. Para dar maior eficiência ao processo de reestruturação, foi constituído o Conselho Administrativo, responsável pela busca do crescimento da organização. Todas as mudanças tem afetado intensamente os processos e a cultura da empresa. Segue abaixo as mudanças analisadas nesta pesquisa: Processo de reestruturação: criação do conselho, entrada de novos diretores.

## **5.2 Dados sócio demográficos, ocupacionais e hábitos de vida e de saúde dos pesquisados**

Para melhor organização dos dados, o perfil dos 138 pesquisados foi avaliado em três momentos distintos: dados demográficos (Tabela 3), dados ocupacionais (Tabela 4) e hábitos de vida e saúde (Tabela 5).

Em relação ao perfil demográfico, dados da TAB. 3 indicam que, quanto ao gênero, 51,2% da amostra é composta por mulheres e 48,8%, por homens. Os respondentes, em sua maioria, têm de 31 a 35 anos; não possuem filhos; são casados; e cursaram especialização completa. De forma agregada, observa-se que 92,9% dos avaliados possui ensino superior completo, o que reflete o potencial intelectual da organização em questão.

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes segundo dados demográficos

Variável demográfica		Frequência <sup>1</sup>	
		Absoluta	Relativa (%)
Sexo	Masculino	62	48,8
	Feminino	65	51,2
Idade	Até 25 anos	14	10,9
	De 26 a 30 anos	30	23,4
	De 31 a 35 anos	34	26,6
	De 36 a 40 anos	24	18,8
	De 41 a 45 anos	12	9,4
	Acima de 45 anos	14	10,9
Filhos	Não	77	60,2
	Sim	51	39,8
Quantidade de filhos	0	77	60,6
	1	29	22,8
	2	19	15,0
	3	1	0,8
	5	1	0,8
Estado civil	Solteiro (a)	47	36,7
	Casado (a)	75	58,6
	Desquitado (a) / Separado (a)	6	4,7
Escolaridade	2º grau completo	2	1,6
	Superior incompleto	7	5,5
	Superior completo	47	36,7
	Especialização incompleta	12	9,4
	Especialização completa	54	42,2
	Mestrado incompleto	3	2,3
	Mestrado completo	3	2,3

Nota 1: Refere-se a dados válidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação aos dados ocupacionais dos respondentes, conforme TAB. 4, a maioria deles trabalha na Lumina no interstício de 1 a 5 anos; tem remuneração entre 3 e 7 salários mínimos; nunca tem pensado em pedir demissão; e ocupa cargo de gerente e não gerentes.

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes segundo dados ocupacionais

Variável ocupacional		Frequência <sup>1</sup>	
		Absoluta	Relativa (%)
Tempo de trabalho na Instituição	Menos de 1 ano	20	15,6
	De 1 a 5 anos	49	38,3
	De 6 a 10 anos	32	25,0
	De 11 a 15 anos	17	13,3
	De 16 a 20 anos	3	2,3
	Mais de 20 anos	7	5,5
Remuneração	Até 3 salários mínimos	24	18,8
	De 3 a 7 salários mínimos	57	44,5
	De 7 a 10 salários mínimos	21	16,4
	De 10 a 20 salários mínimos	21	16,4
	Acima de 20 salários mínimos	5	3,9
Cargo	Diretor (a)	0	0,0
	Gerente	16	12,5
	Gestor (a)	16	12,5
	Consultor (a)	1	0,8
	Coordenador (a)	1	0,8
	Analista	71	55,5
	Assistente	22	17,2
	Assessor Executivo	1	0,8
Frequência em que pensa em pedir demissão	Nunca	50	39,1
	Raramente	48	37,5
	As vezes	28	21,9
	Sempre	2	1,6

Nota 1: Refere-se a dados válidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação aos hábitos de vida e de saúde, conforme TAB. 5, a maioria dos pesquisados costuma sempre praticar exercício físico; não fuma; as vezes consome bebida alcoólica; não precisou ir ao médico por motivo de doença nos últimos seis meses; tem de 1 a 3 horas livres por semana; e costuma ler, estudar e assistir TV nas horas livres.

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes segundo hábitos de vida e de saúde

Variável relacionada aos hábitos de vida e de saúde	Frequência <sup>1</sup>		
	Absoluta	Relativa (%)	
Frequência de realização de exercício físico	Sempre	44	34,4
	As vezes	35	27,3
	Raramente	37	28,9
	Nunca	12	9,4
Fuma	Sim	7	5,5
	Não	121	94,5
Quantidade de cigarros fumados por dia	Até 12	7	100,0
Consumo de bebida alcoólica	Nunca	22	17,3
	Raramente	45	35,4
	As vezes	60	47,2
Ida ao médico nos últimos 6 meses	Nenhuma	62	48,8
	De 1 a 3 vezes	58	45,7
	De 4 a 6 vezes	7	5,5
Dias de licença médica nos últimos 6 meses	Nenhum	98	76,6
	De 1 a 3 dias	17	13,3
	De 4 a 6 dias	7	5,5
	Mais de 6 dias	6	4,7
Frequência em que tem pensado em pedir demissão	Nunca	50	39,1
	Raramente	48	37,5
	As vezes	28	21,9
	Sempre	2	1,6
Horas livres por semana	Nenhuma	7	5,5
	De 1 a 3 horas	37	28,9
	De 4 a 6 horas	31	24,2
	Acima de 6 horas	53	41,4
Atividades realizadas nas horas em que não está no trabalho	Ler, estudar, assistir TV	70	59,3
	Praticar esportes	19	16,1
	Trabalhar em outro lugar	2	1,7
	Outras atividades	27	22,9

Nota 1: Refere-se a dados válidos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O próximo tópico aborda a análise dos resultados atrelados ao construto cooperação e resistência.

### 5.3 Análise da Cooperação e da Resistência

Esta seção encontra-se dividida em sete partes. As seis primeiras apresentam dados relativos às variáveis que compõem o construto *cooperação e resistência*. A sétima e última seção deste capítulo identifica quais dimensões da cooperação e resistência são responsáveis por segregar os indivíduos que cooperam daqueles que resistem a implantação da reestruturação na Lumina.

Para analisar a cooperação e a resistência apresentadas pelos respondentes, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das seis dimensões analisadas. Posteriormente, a partir da média das respostas, os indivíduos foram classificados em discordante do fator (média entre 1,00 e 3,50) e concordante do fator (média entre 3,51 e 6,00) conforme já apresentado na seção *metodologia*. Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 6.

Tabela 6 – Análise dos indicadores de cooperação e resistência

Indicadores de Cooperação e Resistência	Média	Desvio padrão	Discordante do fator		Concordante do fator	
			Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
1. Aceitação e Cooperação	4,45	0,91	23	18,0	105	82,0
2. Indecisão e inconclusão	3,35	1,09	69	53,9	59	46,1
3. Ameaça ao convívio social	2,74	1,14	104	81,3	24	18,8
4. Consistência percebida	2,53	1,29	98	76,6	30	23,4
5. Resistência do grupo	2,31	1,14	110	85,9	18	14,1
6. Experiência anterior	2,18	1,06	114	89,1	14	10,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

\* Comparou-se a média a 3,51.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Para melhor organização dos dados, as análises dos resultados constantes na Tabela 6 serão realizadas considerando-se em separado cada uma das seis variáveis que compõem o construto *cooperação e resistência*, conforme itens a seguir (5.3.1 a 5.3.6).

### 5.3.1 Aceitação e cooperação

A aceitação e cooperação avalia o grau de aceitação e de cooperação do indivíduo em relação ao processo de implantação da mudança em questão, qual seja: reestruturação na Lumina. A aceitação da mudança ocorre quando esta é percebida pelo indivíduo como oportunidade, resultando, portanto, em reações positivas. Já a resistência acontece quando o sujeito percebe na mudança uma ameaça e reage negativamente a ela (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior o grau de aceitação e de cooperação do indivíduo. Por outro lado, quando menor a concordância, maior a resistência manifestada pelo sujeito.

Dados da TAB. 6 indicam que a média para *aceitação e cooperação* chegou ao elevado valor de 4,45, considerando-se a escala *likert* de 6 pontos utilizada na pesquisa. Tal dado indica que os indivíduos, em média, aceitam e cooperam com a reestruturação da organização. O desvio padrão, por sua vez, atingiu o patamar de 0,91 (menor entre todas as variáveis avaliadas), indicando homogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação a aceitar e a cooperar com a transformação organizacional avaliada neste estudo.

Corroborando os dados mencionados, tem-se que 82,0% dos pesquisados manifestam comportamento de cooperação com a mudança, isto é, a maioria dos respondentes concorda, coopera e divulga positivamente a estruturação na Lumina. Três entrevistados expressam sua motivação para promover ações em prol da mudança:

Confesso que fiquei motivado com a mudança e estou disponível para agir a seu favor. (E-3)

Fiquei muito envolvido com a mudança. Busco com minha equipe e pares praticar o que vem sendo pedido (E-5)

Sempre colaboro com sugestões para a melhoria dos processos no dia a di. Acredito que isto já faz parte da mudança, pois seu teor é aprimorar e adquirir a excelência cada vez mais. (E-7)

Para a maioria dos pesquisados, portanto, a mudança é uma oportunidade de melhoria da gestão na organização, motivo pelo qual tais sujeitos se comportam como agentes fomentadores da implantação da referida mudança. Nesse sentido, os entrevistados se posicionam de forma positiva em relação a reestruturação:

Acredito e vejo a mudança de forma positiva e necessária. Ela é importante para estimular o crescimento profissional e pessoal de todos e para tornar as pessoas abertas a novos processos. (E-3)

A mudança traz consequências positivas em relação ao aprendizado e ao crescimento pessoal e profissional. Vejo que a Empresa está mudando e para isso precisamos nos adequar. (E-7)

Por outro lado, 18,0% dos pesquisados não aceitam e não cooperam com a implantação da reestruturação. Para esses indivíduos, a mudança é entendida como uma ameaça e um elemento dificultador da dinâmica da organização. Esse dado é

preocupante, pois quase um quinto dos profissionais rejeita a implantação da reestruturação e se comporta como agente dificultador de sua consolidação. A partir do resgate do referencial teórico, observa-se que tal contingente profissional poderá apresentar manifestações de resistência ativa/passiva (JUDSON, 1980) e/ou apatia/desmotivação (MOTTA, 2001), sendo tais reações entendidas como complicadores da implementação bem sucedida das mudanças em curso na Lumina.

Na minha avaliação a mudança está sendo muito ruim e tornando o ambiente muito pesado. Até o momento só vi dor, mais trabalho, mais cobrança e perda de colegas. Tenho dúvidas se a reestruturação promoverá melhorias. (E-5)

Acho que é importante mudar. Na maioria das vezes faz bem. Mas o impacto da reestruturação foi tão grande que não estou vendo essa mudança de uma maneira positiva. (E-1)

A resistência pode estar vinculada a uma descrença em relação aos rumos da mudança e a sua capacidade de trazer melhorias para os funcionários. A respeito disso dois entrevistados expressam seu descontentamento com a reestruturação, pois não observam sua necessidade:

### **5.3.2 Indecisão e inconclusão**

A indecisão e inconclusão avalia o grau de compreensão que o indivíduo possui acerca da mudança e de seus impactos para a si e para a organização. Está relacionada a resistência que o sujeito apresenta oriunda da indecisão e/ou falta de compreensão da mudança proposta (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior o grau indecisão e de inconclusão apresentado pelo indivíduo; e quanto menor a concordância, menor a indecisão e inconclusão.

De acordo com dados apresentados na Tabela 6, observa-se que a média para indecisão e inconclusão alcançou o valor de 3,35. Tal dado indica que, em média, os pesquisados possuem uma visão moderadamente clara a respeito dos impactos e das potencialidades da reestruturação proposta na Lumina. Esse dado reflete a divisão quase equitativa entre indivíduos que têm entendimento a respeito da mudança (53,9%) em relação aos que não possuem (46,1%).

Observa-se que 53,9% dos respondentes foram classificados no grupo de discordante do fator. Esse resultado indica que pouco mais da metade dos pesquisados tem compreensão clara a respeito da importância da reestruturação. Esse dado reflete o esforço realizado pela organização para comunicar e para prestar informações aos funcionários a respeito dessa mudança. Tal esforço foi realizado via canais de comunicação, conforme relato a seguir:

Para conhecer a mudança, a organização tem utilizado campanhas internas, treinamentos e reestruturação de setores e equipes. Tudo isso tem acontecido de forma adequada, dentro dos interesses da organização e de forma gradativa. (E-8)

Sinto que a organização se preocupa com indivíduo no sentido de expor que as mudanças são necessárias, que fazem bem e que estão em nossas mãos. A empresa tem feito isso por meio de reuniões, encontros, palestras e divulgação das novas estruturas. Por esses meios de comunicação consegui perceber o que a organização pretende e espera de cada um de nós. (E-3)

Outro entrevistado revelou-se convencido da necessidade da mudança por acreditar ser importante a busca por maior profissionalização da gestão:

As mudanças foram realmente necessárias, pois a empresa precisa crescer e, para isso, deve buscar cada vez mais a profissionalização dos seus profissionais. (E-9)

O esforço de comunicação da mudança empreendido pela Lumina, no entanto, não surtiu efeito para todos os seus colaboradores, uma vez que 46,1% deles ainda não possuem uma visão clara dos impactos da reestruturação para a dinâmica e para a competitividade da organização. Esses indivíduos, portanto, encontram-se indecisos a respeito de aceitar ou não a mudança, pois ainda não possuem informações suficientes a respeito de seus benefícios.

A insatisfação dos entrevistados a respeito da comunicação praticada pela empresa é evidenciado em seus relatos. Sobre isso, dois entrevistados afirmam:

Tomei conhecimento da reestruturação apenas por *e-mails* e conversas informais. Não fui envolvido na mudança e por isso não tenho condições de oferecer sugestões. Para mim, a falta de comunicação é um aspecto inaceitável de tudo isso. Não sabemos a estratégia da empresa. (E-10)

Não sei dizer se a reestruturação é realmente necessária, pois desconheço os objetivos e estratégias adotadas. Desconheço também os impactos da mudança para a empresa. Até o momento apenas acatei as mudanças ocorridas (E-1)

Conforme indica Marques (2011), a falta de compreensão da mudança e de seus impactos gera medo do fenômeno desconhecido que produz alto nível de resistência nos indivíduos. Sabe-se que quando o indivíduo não conhece a mudança e suas potencialidades, ele manifesta sentimentos de surpresa, de medo e de insegurança (PEREIRA, 1998; NADLER, 1987). Tais sentimentos foram observados nas entrevistas, conforme se apresenta:

Não estou suficientemente informado sobre os objetivos da reestruturação, por esse motivo não posso contribuir (apesar de querer fazê-lo), pois as decisões já chegam prontas. É preciso comunicar melhor as estratégias da organização e envolver um número maior de pessoas para reduzir a insegurança. A maioria de nós não conhece os propósitos da mudança. Eles estão apenas na cabeça dos diretores. (E-9)

Fui muito pouco informado sobre a mudança e por isso não sei se ela será boa ou ruim para a organização. Ainda não tenho nada claro, pois falta comunicação e clareza. Percebo, entretanto, que a mudança está sendo conduzida sem nenhum sincronismo. Cada dia temos uma surpresa diferente. (E-14)

Frente as mudanças sinto insegurança e incerteza que se traduz em queda na produtividade e no planejamento das atividades. Por outro lado, com a reestruturação, exige-se maior dedicação de tempo, inclusive para cobrir a falta de funcionários desligados e para realizar as atividades do dia a dia. (E-8)

Tem-se, portanto, um contingente importante de pessoas que ainda não possui informações suficientemente claras a respeito da reestruturação. Enquanto o indivíduo não possui informações suficientes em relação a mudança, ele manifestará comportamentos de resistência ligados a indecisão e a inconclusão. Os resultados apresentados nesta pesquisa, qual seja, 46,1% de indecisos, indica necessidade de realização de maior esforço por parte da alta administração da Lumina no sentido de comunicar e de informar os ganhos que a mudança trará para a organização e para os indivíduos que nela trabalham. Apenas quando o sujeito consegue compreender a mudança na qual está inserido é que se torna capaz de decidir se aceita ou não participar ativamente dela (MARQUES, 2011).

### **5.3.3 Ameaça ao convívio social**

A ameaça ao convívio social mede o grau em que o pesquisado julga que seu convívio social no local de trabalho possa ser prejudicado pela implantação da mudança. Neste caso, o prejuízo poderia estar relacionado, por exemplo, a mudança de grupo de trabalho e ao convívio com pessoas que não lhes são simpáticas; e demissão de algum colega por quem se tem uma grande estima (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a percepção de ameaça; quanto menor a concordância, menor a percepção.

De acordo com dados apresentados na Tabela 6, observa-se que a média para ameaça ao convívio social alcançou o valor de 2,74, escore considerado baixo em relação a escala *likert* de 6 pontos utilizada na pesquisa. Tal dado revela que, em média, os respondentes não se sentem socialmente ameaçados pela reestruturação da Lumina. Tal dado é corroborado pelo fato de que 81,3% dos pesquisados são classificados no grupo discordante do fator. Isso significa que, para a maioria dos pesquisados, o grupo de trabalho não sofrerá alteração com a introdução da mudança proposta na organização.

Para 18,8% dos avaliados, entretanto, a implantação da reestruturação acarretará em modificações no convívio social na organização. Esse fato pode ocorrer, por exemplo, em função de possíveis demissões ou realocação de pessoas ao longo das equipes para atendimento à nova forma de se trabalhar na empresa. Tais fatores levam a manifestação de resistência por parte dos indivíduos (MARQUES, 2011).

A ameaça de demissões e a insatisfação pelo desmembramento dos grupos de trabalho são evidenciados nos relatos coletados na pesquisa. Três entrevistados, comentando sobre essa questão, ressaltam os sentimentos de insegurança que possuem em relação às modificações das equipes de trabalho trazidas pela reestruturação:

O processo de reestruturação está envolvendo muitas demissões e isso não é o que as pessoas esperam. Eu, por exemplo, terei que trabalhar em outra unidade ou serei desligada do grupo. Todos consideravam a empresa um lugar seguro para trabalhar. Acreditavam que existia uma certa estabilidade. Hoje essa visão mudou. (E-1)

Várias pessoas foram demitidas e outros pedirão demissão por não suportar o jogo. (E-5).

As vezes penso: será que a empresa está no caminho certo? Hoje vejo funcionários inseguros e com medo de serem desligados. (E-13).

O grupo de indivíduos que percebe haver ameaça ao convívio social pode demonstrar e promover ações de resistência a implantação da reestruturação da Lumina como forma de preservar seu grupo de trabalho e de manter seus vínculos de amizade estabelecidos no âmbito da organização. Nesse sentido, cabe a empresa promover ações que visem reduzir o sentimento de ameaça ao levar os indivíduos a compreender a relação da mudança com seu grupo de trabalho e consigo próprio.

#### **5.3.4 Consistência percebida**

A consistência percebida avalia o grau de consistência que pesquisado atribui a metodologia e a forma com a qual a mudança foi concebida. No caso deste estudo, a consistência refere-se a percepção que o indivíduo possui de até que ponto a mudança foi proposta por pessoas que dominam o tema. Se o indivíduo perceber que as mudanças são inconsistentes, ele resiste a sua implantação (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a inconsistência percebida; quanto menor a concordância, menor a inconsistência.

Dados da Tabela 6 indicam que a média para a variável *consistência percebida* alcançou o valor de 2,53, escore baixo considerando a escala utilizada na pesquisa. Esse dado indica que os respondentes, em média, acreditam que a reestruturação possui consistência adequada. Tal conclusão é corroborada pelo fato de que 76,6% dos pesquisados foram classificados na categoria *discordante do fator*, isto é, para tal contingente profissional as ações ligadas a mudança possuem consistência e serão benéficas para a organização como um todo. Sobre a percepção de credibilidade da mudança, dois entrevistados comentam:

Acredito que a reestruturação fará a empresa mudar para melhor. Algumas mudanças já eram esperadas pela maioria e quem veste a camisa da

empresa e acredita na organização entendeu todos os pontos. Entendo que foi uma resposta ao que todos esperavam: se a companhia quisesse crescer, não havia outro meio. (E-4)

Acho que as mudanças são realmente necessárias devido ao mercado estar cada vez mais competitivo e em constante mudança. (E-6)

A consistência percebida avalia, ainda, se as ações ligadas a mudança são conduzidas por pessoas que dominam o tema (MARQUES, 2011). Sobre isso, um entrevistado afirma observar que a reestruturação vem sendo gerida por pessoas competentes e capazes. Ele chega a citar a empresa de consultoria ALX que vem conduzindo as transformações ao lado dos gestores da empresa:

Percebo que as pessoas responsáveis pela mudança tem experiência adequada para conduzir a reestruturação. Vejo que as mudanças vêm sendo acompanhadas pela consultoria ALX. (E-13)

Por outro lado, 23,4% dos respondentes percebem alguma inconsistência na mudança. Este grupo pode se tornar resistente a implantação da reestruturação na organização e pode fomentar ações e atividades que venham a dificultar a adequada consolidação da transformação organizacional proposta. Esse é o caso dos diretores que, na visão de um dos entrevistados, rejeitam a mudança e, conseqüentemente, não permitem que esforços para sua concretização sejam realizados:

Percebo que as pessoas que conduzem a mudança não possuem experiência adequada. Os diretores são despreparados e rejeitam a mudança. Enquanto esta diretoria estiver no comando, acho que nada muda. A não adesão dos diretores é terrível. Há uma necessidade de mudança só que deveria ter ocorrido primeiro na alta direção. A empresa precisa se modernizar e com esta diretoria *velha* isto não é possível. (E-5)

Conforme Marques (2011), os indivíduos somente se envolvem com a mudança quando percebem benefícios para si e para a organização como um todo. O mesmo autor argumenta, ainda, que quando isso não ocorre as pessoas adotam ações para impedir a efetivação das mudanças conforme relato acima. Assim, a falta de percepção de consistência pode levar a resistência. Neste caso, cabe a organização providenciar canais de comunicação que possam levar a esse contingente profissional informações adequadas acerca da transformação, de sua necessidade, de seu planejamento e de suas contribuições para o sucesso da organização.

Ainda em relação aos dados constantes na Tabela 6, cumpre ressaltar considerações a respeito do desvio padrão: observa-se que essa medida alcançou o patamar de 1,29, maior entre todas as demais dimensões. Esse dado indica maior dispersão dos dados relativos a consistência percebida, isto é, demonstra a maior heterogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação a percepção de consistência na reestruturação da Lumina: alguns acreditam que a mudança é muito consistente e, outros, avaliam que ela é muito inconsistente.

### **5.3.5 Resistência do grupo**

A resistência do grupo mede o grau de pressão do grupo de trabalho sobre o indivíduo, no sentido deste ser desencorajado a inovar suas práticas de trabalho ou a aceitar as inovações. De acordo com Marques (2011), a ansiedade causada pela mudança pode gerar grande desconforto no grupo, tornando-se um grande fator de resistência a mudança pretendida.. Se o indivíduo se sentir muito pressionado pelo grupo, tenderá a resistir a referida mudança. Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a pressão sentida pelo indivíduo em relação ao grupo; quanto menor a concordância, menor a pressão.

Dados da Tabela 6 indicam que a média para a variável *resistência do grupo* atingiu o valor baixo de 2,31. Tal dado revela que, em média, os respondentes não se sentem pressionados pelo grupo para resistir a implantação da reestruturação na Lumina. Tal dado é corroborado pelo fato de que 85,9% dos avaliados foram classificados na categoria *discordante do fator*. A maioria dos respondentes, portanto, possui liberdade para decidir se aceita ou não a mudança em questão e se sente livre para experimentar as inovações introduzidas pela transformação organizacional proposta na Lumina.

Sobre a possibilidade de experimentar a mudança, Chambel e Souza (2007) indicam o papel crucial de pessoas que possuem influencia sobre outras na organização. Para os autores, tais indivíduos são formadores de opinião capazes de moldar o comportamento de outros a partir de suas ideias. Não há, nesse caso, coerção; mas o oferecimento de informações positivas sobre a mudança que permitem a outras

peças decidirem aceitar a transformação. Esse é o caso de um dos entrevistados que relata ter sido divulgador da mudança:

Me apresentei otimista perante os colaboradores do setor de maneira a permitir a eles entenderem e acreditarem na mudança. Com isso, pudemos mudar algumas práticas nas execuções das tarefas e já notei um melhor desenvolvimento do trabalho. (E-1)

Por outro lado, 14,1% dos respondentes entendem que o grupo de trabalho pressiona para que a implantação da reestruturação seja rejeitada. Tal contingente profissional, portanto, percebe que é desencorajado por seu grupo de trabalho a aceitar e a cooperar com a mudança. Sobre isso, um entrevistado relata:

Percebi que houve pressão da minha equipe para que eu não aceitasse as mudanças. Os profissionais que não acreditam na reestruturação sempre puxam para trás. (E-9)

Nesse caso, a organização deve manter-se atenta em relação aos indivíduos que realizam e fomentam esse tipo de pressão a fim de remeter a eles maiores informações acerca da necessidade e da seriedade com a qual a reestruturação na Lumina vem sendo conduzida. Tais ações são necessárias a fim de mitigar ou eliminar os níveis de resistência manifestados pelos indivíduos em relação a mudança em questão.

### **5.3.6 Experiência anterior com mudança**

A experiência anterior com mudança mede o grau de experiências malsucedidas em processos de reestruturação vividas ou observadas pelo pesquisado na Instituição em que trabalha atualmente. A avaliação dessa questão é relevante, dado que experiências negativas com mudança potencializam no indivíduo atitudes de descrença e de resistência a novos projetos de mudança, uma vez que ele passa a não acreditar que as transformações propostas atingirão os objetivos para os quais foram introduzidas (MARQUES, 2011). Para interpretação dos dados relativos a essa dimensão, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior a exposição do respondente às experiências negativas com a mudança; quanto menor a concordância, menor a exposição.

Dados da Tabela 6 indicam que a média para experiência anterior atingiu o menor valor dentre as variáveis avaliadas ( $M = 2,18$ ). Tal dado revela que, em média, os respondentes não vivenciaram experiências malsucedidas de reestruturação na Lumina. Esse dado é corroborado pelo fato de que 89,1% dos pesquisados foram classificados na categoria *discordante do fator*. Portanto, a maioria dos respondentes não possui suas atuais expectativas a respeito da reestruturação atreladas a acontecimentos negativos de mesmo escopo ocorridos no passado.

Por outro lado, 10,9% dos avaliados possuem percepção de descrença com processos de reestruturação, dado que já vivenciaram mudanças mal sucedidas deste tipo na Lumina. Para tais indivíduos, portanto, uma nova tentativa de introdução desse tipo de mudança na empresa vem acompanhada de sentimentos de descrença e de resistência; pois eles não acreditam que a mudança possa atingir os objetivos para os quais foram introduzidas tampouco possa vir a ser bem sucedida nesse momento. Esses resultados apontam para o esforço que a Organização terá que fazer para construir uma nova visão positiva sobre a importância da reestruturação para a gestão da organização e para melhoria de seu desempenho como um todo.

Em síntese, observa-se que a maioria dos pesquisados aceita e coopera com a reestruturação na Lumina, possui uma visão clara a respeito de seus impactos e de suas potencialidades, não se sente socialmente ameaçada por ela, percebe que a mudança é consistente, não se sente pressionado pelo grupo para resistir a ela e, por fim, não teve experiência mal sucedida com este tipo de mudança na organização.

Encerrada a análise experiência anterior a mudança, passam-se às considerações a respeito do comprometimento organizacional.

#### **5.4 Análise do comprometimento organizacional**

Esta seção visa responder o quarto objetivo específico proposto neste trabalho, isto é, almeja identificar os níveis de comprometimento dos empregados considerando as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

O comprometimento organizacional refere-se a uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho” (Bastos, 1993, p. 46). Nesta pesquisa, o comprometimento foi avaliado considerando modelo proposto por Meyer e Allen (1997) e validado no Brasil por Marques (2011). Tal escala é composta por três dimensões de análise: *comprometimento afetivo*, *comprometimento normativo* e *comprometimento instrumental*. Para interpretação dos dados relativos a cada uma das referidas dimensões, foi adotado o seguinte critério: quanto maior a concordância, maior é o comprometimento; quanto menor a concordância, menor é o comprometimento apresentado pelo indivíduo.

Para analisar o *comprometimento organizacional* apresentado pelos pesquisados, calculou-se um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Definiu-se também a variável *comprometimento global*, cujo indicador foi calculado como uma média das médias dos comprometimentos afetivo, normativo e instrumental. Posteriormente, a partir da média das respostas, os indivíduos foram classificados em baixo comprometimento (médias entre 1,00 e 2,99), moderado (médias entre 3,00 e 3,99) e alto (médias entre 4,00 a 6,00), conforme critério proposto por Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 9.

Tabela 9 – Análise dos indicadores de comprometimento organizacional

Indicadores de Comprometimento Organizaonal	Média	Desvio padrão	Baixo		Moderado		Alto	
			Frequência		Frequência		Frequência	
			Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
1. Comp. afetivo	4,57	0,98	8	6,3	21	16,4	99	77,3
2. Comp. instrumental	3,19	1,04	46	35,9	46	35,9	36	28,1
3. Comp. normativo	3,55	1,05	32	25,0	47	36,7	49	38,3
4. Comp. global	3,77	0,77	20	15,6	64	50,0	44	34,4

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O comprometimento afetivo avalia o envolvimento emocional do indivíduo com a organização, que lhe motiva a oferecer algo de si próprio para o bem-estar da Instituição (MARQUES, 2011). Desse modo, empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem (MEYER; ALLEN, 1990).

Dados constantes na Tabela 9 indicam elevada média para comprometimento afetivo (M = 4,57) – considerando escala *likert* utilizada na pesquisa –, sendo ela superior a

todas a todas as demais médias avaliadas. Esse dado indica que os pesquisados apresentam, em média, forte envolvimento afetivo com a Lumina e disposição para promover esforços que contribuam para alcance do sucesso da organização. Tais dados são reiterados avaliando-se que 77,3% dos pesquisados apresentam alto comprometimento afetivo. Para tais profissionais, portanto, a permanência na organização se mantém pelo desejo de contribuir para seu bom desempenho e pelo desejo de fazer parte da empresa. Tal constatação vai de encontro ao fato de que a maioria dos pesquisados nunca pensou em pedir demissão, conforme observado na seção relativa aos dados ocupacionais (item 5.2).

Assim, tem-se que grande parte dos pesquisados gosta de trabalhar na Lumina e pretende permanecer na organização. Sobre isso, dois entrevistados indicam:

Acredito, com toda certeza, que a organização merece minha lealdade. Não sinto vontade de deixar a empresa, nem mesmo diante de todas as mudanças. Sinto muita gratidão, pois tudo que sei aprendi aqui. (E-1)

Para mim a empresa significa a continuação da minha casa. Um lugar ótimo para trabalhar. Aqui tive oportunidade de crescimento profissional e pessoal, por isso sinto gratidão. (E-2)

Observa-se, ainda, que o comprometimento afetivo apresenta o menor desvio padrão (DP = 0,98) em relação às demais dimensões do comprometimento, indicando homogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação ao forte vínculo emocional que mantêm com a Lumina. Por outro lado, apenas 6,3% das respondentes apresentam baixo comprometimento afetivo. Tais profissionais, portanto, apresentam fraco vínculo afetivo com a Lumina.

O comprometimento instrumental, por sua vez, é resultante da percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo *versus* benefício como integrante da organização (MARQUES, 2011). Assim, empregados com forte comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam (MEYER; ALLEN, 1990).

Dados da Tabela 9 indicam média moderada de comprometimento instrumental (M = 3,19), sendo esta a menor em relação a todas as demais. Tal dado indica que os respondentes, em média, estão na Lumina porque precisam. Tal dado é corroborado

considerando que a maioria dos avaliados apresenta ou baixo (35,9%) ou moderado (35,9%) comprometimento instrumental. Por outro lado, 28,1% dos pesquisados apresentam alto comprometimento instrumental. Este contingente profissional, portanto, está na Lumina e no cargo que ocupa porque precisa ou porque esta ainda é a melhor opção. Sendo assim, o vínculo que tais indivíduos mantêm com a organização é mais frágil, uma vez que a identificação de uma melhor oportunidade em outra organização poderia fazer com que estes deixassem a Lumina e ocupassem novos cargos em outras empresas. Essa constatação é reportada por um entrevistado:

Para mim o significado desta empresa se resume às minhas necessidades financeiras. Não me sentiria culpado em deixar a Lumina se fosse por uma oportunidade mais vantajosa. Todos estão inseguros e toda essa insegurança provoca desconforto e busca de novas oportunidades. Eu também fico inseguro e não descarto oportunidade para trabalhar em outra empresa. Estou sempre aberto ao novo e a melhores oportunidades. (E-13)

Por fim, o comprometimento normativo é resultado da totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e com os interesses da organização (MARQUES, 2011). Desse modo, empregados com forte comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1990).

Dados da Tabela 9 indicam média moderada de comprometimento normativo ( $M = 3,55$ ). Tal dado indica que os respondentes, em média, acreditam moderadamente que devem permanecer na organização por questões de identificação com seus objetivos e com seus interesses. Tal conclusão é corroborada pelo fato que de a maioria dos pesquisados apresenta comprometimento normativo baixo/moderado (61,7%).

Por outro lado, para 38,3% dos pesquisados há alto comprometimento normativo, isto é, tais profissionais possuem a crença de que devem permanecer na empresa em função da identificação que possuem em relação aos objetivos e aos interesses da Lumina. Vale destacar, ainda, que o desvio padrão para o comprometimento normativo atingiu o patamar de 1,05 (maior entre todas as variáveis avaliadas), indicando heterogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação a esta

questão: alguns se identificam fracamente com os objetivos da empresa; e outros, fortemente.

Os resultados aventados nesta pesquisa em relação ao comprometimento afetivo vão ao encontro daqueles auferidos por Rocha (2016) e por Carvalho (2015). Nas referidas pesquisas, assim como nesta, observou-se predominância do comprometimento afetivo em relação aos demais. Tem-se, portanto, que os indivíduos participantes desta pesquisa e das mencionadas mantêm forte vínculo emocional com suas organizações de trabalho e desejam fazer parte dela.

Por fim, de modo agregado, observa-se que, dos pesquisados (50,0%) apresenta moderado comprometimento global; ao passo que 34,4% apresentam alto; e 15,6%, baixo.

Em síntese, a maioria dos pesquisados apresenta alto comprometimento afetivo, baixo a moderado comprometimento instrumental, alto comprometimento normativo e moderado comprometimento global. A prevalência do comprometimento afetivo indica que os indivíduos mantêm uma forte relação emocional positiva com sua organização de trabalho.

O próximo tópico aborda as relações entre aceitação e cooperação e comprometimento organizacional.

### **5.5 Relações entre aceitação e cooperação e o comprometimento organizacional**

Esta seção encontra-se dividida em duas partes. A primeira objetiva responder o quinto objetivo específico, isto é, almeja analisar se os níveis de resistência a mudança afetam o comprometimento organizacional. Para tanto, realizaram-se análises de correlação e de regressão linear simples entre o *comprometimento* e a *aceitação e cooperação*.

A segunda seção deste capítulo, por sua vez, pretende responder o sexto e último objetivo específico proposto, ou seja, visa verificar se a média de comprometimento

dos empregados que aceitam a mudança difere daqueles que resistem a ela. Para tanto será realizado um teste de comparação de médias via *T-Student*.

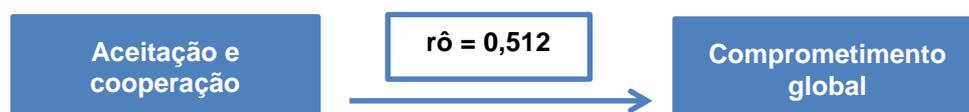
### 5.5.1 Correlação e análise de regressão entre *comprometimento organizacional e aceitação e cooperação com a mudança*

Esta seção tem por objetivo avaliar se os níveis de resistência a mudança afetam o comprometimento organizacional. Para isso considerou-se o *comprometimento global* como variável dependente; e *aceitação e cooperação*, como variável independente. A referida relação de dependência dever ser definida a priori e alicerça-se nos estudos de Sofat, Kiran e Kaushik (2015), Marques (2011), Fedor, Caldwell e Herold (2006) e Marques, Borges e Carvalho-Freitas (2007).

Para avaliação da relação entre as variáveis em questão, realizou-se, inicialmente, análise de correlação de *Spearman*. A escolha da referida correlação assenta-se no fato de que ela é adequada quando as variáveis não seguem distribuição normal (como é o caso de *aceitação e cooperação* conforme já apontado anteriormente). Observou-se existência de correlação de grande intensidade e significativa a 1% entre os construtos avaliados ( $r = 0,512$ ). Tal dado indica existência de linearidade entre as variáveis em questão. Isto é, incrementos em uma variável são acompanhados por acréscimos na outra, o que permite realização da análise de regressão conforme apresentado adiante.

Considerando linearidade entre as variáveis em questão, dá-se início a análise de regressão. Com ela, pretende-se avaliar a *aceitação e cooperação* como antecedente do *comprometimento*, conforme modelo de pesquisa apresentado a seguir:

Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa – comprometimento global *versus* aceitação e cooperação



Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques (2011).

Assim, tem-se como hipótese de pesquisa:

*H1: os indivíduos que percebem a mudança como positiva e aceitam a sua implantação tendem a apresentar níveis de comprometimento significativamente mais altos em relação aos que percebem a transformação como negativa e resistem com ela.*

Para testar a referida hipótese, realizou-se uma análise de regressão linear simples com utilização do método *enter*. A escolha deste assenta-se no fato de que ele emprega uma perspectiva confirmatória, uma vez que o pesquisador especifica o conjunto de variáveis independentes a serem consideradas no modelo. A fim de tornar o modelo mais preciso, excluiu-se da base de dados os *outliers*. O sumário da regressão apresentado na TAB. 10 já considera a exclusão dos dados extremos.

Tabela 10 – Sumário do modelo de regressão entre comprometimento organizacional e aceitação e cooperação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,474a	0,224	0,218	0,67734	1,895

a. Preditores: (Constante), aceitação e cooperação

b. Variável Dependente: comprometimento global

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A partir da análise dos dados constantes na TAB. 10, pode-se inferir que 21,8% das variações no *comprometimento* são explicadas pelas variações na *aceitação e cooperação* apresentada pelo indivíduo. Esta porcentagem encontra-se abaixo do valor médio de explicação comumente encontrado na área de Ciências Sociais Aplicadas – 30,0% de acordo com Marques, Borges e Reis (2015). Ressalta-se, entretanto, que o comprometimento organizacional é um fenômeno complexo, que depende de vários fatores. Nesta pesquisa, avaliou-se apenas a *aceitação e cooperação*. Desse modo, por se tratar de um modelo simples, ou seja, explicar a variável dependente (*comprometimento*) a partir somente de uma variável independente (*aceitação e cooperação*), esse resultado pode ser considerado positivo.

Os coeficientes da regressão são apresentados na TAB. 11. É possível identificar que a equação estimada para o caso em tela é:

$$CO = 2,007 + 0,396AC$$

Em que:

CO = comprometimento organizacional

AC = aceitação e cooperação

Tabela 11 – Coeficientes da análise de regressão entre comprometimento global e aceitação e cooperação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,007	0,298		6,742	0,000
Aceitação e cooperação	0,396	0,066	0,474	6,039	0,000

a. Variável Dependente: comprometimento global.

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

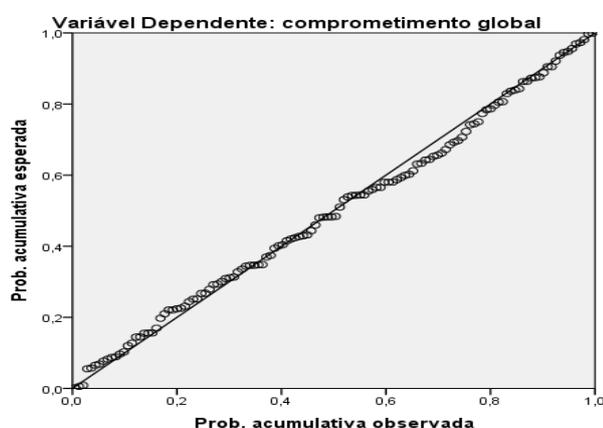
Para avaliação da significância do modelo proposto, procedeu-se à realização da análise de variância (ANOVA). Conclui-se que *aceitação e cooperação* impacta positivamente os níveis de *comprometimento* [F (1,126) = 36,466; p < 0,000]. Portanto, incrementos na aceitação e cooperação levam a aumento no comprometimento organizacional; ao passo que decréscimos na aceitação e cooperação implicam em diminuição no comprometimento apresentado pelo indivíduo. Assim, a **Hipótese 1 foi confirmada** e os estudos de Sofat, Kiran e Kaushik (2015), Marques (2011), Fedor, Caldwell e Herold (2006) e Marques, Borges e Carvalho-Freitas (2007) foram confirmados no que se refere a relação entre *comprometimento* e *aceitação e cooperação*.

A validade dos resultados encontrados na regressão linear dependente da verificação de quatro pressupostos. São eles: 1. linearidade, 2. normalidade dos resíduos, 3. Homocedasticidade dos resíduos, 4. autocorrelação dos resíduos (PESTANA, GAGUEIRO, 2000). O atendimento a cada um dos pressupostos foi atendida.

A validação do primeiro pressuposto é atestada pela existência de correlação de grande intensidade e significativa entre o comprometimento global e a aceitação e cooperação, conforme já aventado nesta seção. Para verificação do segundo

pressuposto (normalidade dos resíduos), deve-se avaliar o gráfico P-P Normal de regressão dos resíduos padronizados (Gráfico 1). Ele indica uma linha reta e os pontos são plotados próximos a ela. Havendo normalidade, os pontos tendem a cair exatamente em cima ou bem próximos a reta (Mesquita, 2010). Avaliando-se o GRAF. 1, observa-se que a maioria dos pontos está sobre ou bem próxima da diagonal principal, sugerindo validação do pressuposto de normalidade dos resíduos.

Gráfico 1 – P-P Normal de Regressão de Resíduos Padronizados –  
*comprometimento global versus aceitação e cooperação*



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

No entanto, uma parcela dos pontos está afastada da diagonal principal na porção superior direita do gráfico. Esse fato ensejou a realização de mais um teste para confirmação da normalidade dos resíduos. Para tanto, procedeu-se ao teste K-S nos resíduos da regressão, conforme apresentado no Apêndice H. Verifica-se que a distribuição da variável erro, a 5%, segue distribuição normal ( $p$ -valor > 0,200). Tem-se, portanto, validação do segundo pressuposto da regressão.

Em relação ao terceiro pressuposto (homocedasticidade dos resíduos), este deve ser avaliado mediante observação das relações entre resíduos estudentizados e os valores preditos padronizados (Apêndice I) e entre resíduos estandardizados e os valores estimados de Y (Apêndice J). Análise dos referidos gráficos indicam que os resíduos mantem uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero, isto é, não mostram tendências crescentes ou decrescentes, pelo que não se rejeita a hipótese de homocedasticidade. Tem, portanto, validação do terceiro pressuposto.

Quanto autocorrelação dos resíduos, este é avaliado mediante comparação do valor de Durbin Watson apresentado na Tabela 10 (1,895) com a estatística  $d_v$  de Durbin Watson apresentada por Pestana e Gagueiro (2000). Conforme observado pelos referidos autores, para a presente pesquisa, a região de aceitação é [1,69; 2,31]. Como 1,895 pertence a região de aceitação, conclui-se não existir autocorrelação entre os resíduos. Isto é, os resíduos são independentes e o quarto e último pressuposto da regressão estão validados.

Em síntese, observa-se existência de correlação positiva, significativa e de grande intensidade entre *comprometimento* e *aceitação e cooperação*. Assim, concluiu-se que incrementos na aceitação e na cooperação levam a aumento no comprometimento apresentado pelo indivíduo; e decréscimos na aceitação e cooperação implicam em diminuição do comprometimento. Com isso, a hipótese de pesquisa foi confirmada.

## 6 CONCLUSÕES

Este capítulo descreve os principais resultados encontrados nesta pesquisa, suas contribuições e suas limitações. Sugestões para futuras pesquisas são também apontadas.

### 6.1 Resultados

Este trabalho investigou a relação existente entre os construtos *resistência a mudança* e *comprometimento organizacional* em uma empresa que está em processo de reestruturação (criação do conselho, entrada de novos diretores). Os dados quantitativos foram coletados via questionários com 138 profissionais que ocupam cargos de gerente e não gerente. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevista individual com 15 profissionais.

A resistência foi avaliada mediante utilização da Escala de Medida de Cooperação e Resistência à Implantação de Mudança Organizacional proposta e validada por Marques (2011). Salientaram-se, ao longo do texto, a validade e a confiabilidade da referida escala, motivos que embasaram sua escolha para estudo do fenômeno da resistência a mudança.

O comprometimento organizacional, por sua vez, foi avaliado mediante utilização de escala proposta por Meyer e Allen (1991) e revalidada no Brasil por Marques (2011). Considerou-se o comprometimento como uma forte adesão do indivíduo em relação a sua organização de trabalho que se manifesta em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Neste estudo, o comprometimento foi considerado dependente da resistência a mudança, em consonância com as pesquisas de Sofat, Kiran e Kaushik (2015), Marques, (2011), Fedor e Caldwell, Herold (2006) e Marques, Borges e Carvalho-Freitas (2007).

Em relação ao perfil demográfico, quanto ao gênero, 51,2% da amostra é composta por mulheres e 48,8%, por homens. Os respondentes, em sua maioria, têm de 31 a 35 anos; não possuem filhos; são casados; e cursaram especialização completa. De

forma agregada, observa-se que 92,9% dos avaliados possui ensino superior completo, o que reflete o potencial intelectual da organização em questão. A maioria dos pesquisados trabalha na Lumina no interstício de 1 a 5 anos; tem remuneração entre 3 a 7 salários mínimos, nunca tem pensado em pedir demissão; e ocupa cargo de gerente e não gerente.

### **6.1.2 Conclusões sobre o relacionamento que se estabelece entre a aceitação e cooperação e o comprometimento organizacional**

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar se os níveis de resistência a mudança afetam o comprometimento organizacional. Neste sentido os resultados indicaram existência de correlação positiva, significativa e de grande intensidade entre *comprometimento e aceitação e cooperação*. Além disso, conclui-se que incrementos na aceitação e na cooperação levam a aumento no comprometimento apresentado pelo indivíduo; e decréscimos na aceitação e cooperação implicam em diminuição do comprometimento. Com isso, a hipótese de pesquisa formulada neste trabalho foi confirmada.

### **6.1.3 Conclusões sobre a resistência a mudança**

O segundo objetivo deste trabalho foi identificar os níveis de resistência dos profissionais em relação a reestruturação da Lumina. As principais conclusões atinentes a esse tema foram: a maioria dos pesquisados aceita e coopera com a reestruturação na Lumina, possui uma visão clara a respeito de seus impactos e de suas potencialidades, não se sente socialmente ameaçada por ela, percebe que a mudança é consistente, não se sente pressionada pelo grupo para resistir a ela e, por fim, não teve experiência mal sucedida com este tipo de mudança na organização.

O terceiro objetivo desta pesquisa foi analisar se os níveis de resistência à mudança afetam o comprometimento organizacional. Os dados da pesquisa indicaram que, das variáveis avaliadas, consistência percebida e resistência do grupo mostraram-se relevantes para segregação dos indivíduos em cooperação/resistência.

Observou-se também que, entre as dimensões *consistência percebida* e *resistência do grupo*, a primeira revelou ser a mais relevante para segregação dos indivíduos em grupos de cooperação e de resistência. Esse dado indica que quanto melhor informado acerca das potencialidades da mudança, maior a chance do indivíduo cooperar com a transformação proposta em seu ambiente de trabalho. Tais resultados indicam a necessidade de realização, por parte da organização, de esforços que concretizem canais de comunicação capazes de levar informações claras e precisas aos indivíduos sobre a mudança a que está submetido.

#### **6.1.4 Conclusões sobre o comprometimento organizacional**

Por fim, o sexto objetivo específico proposto neste trabalho consistiu em analisar se a média de comprometimento dos empregados que aceitam a mudança difere daqueles que resistem. Os resultados indicaram que os indivíduos que são resistentes a mudança apresentam, em média, menor comprometimento em relação àqueles que aceitam e cooperam.

Tendo em vista tais conclusões, organizações em processos de mudança devem estar atentas aos níveis de cooperação e de resistência de seus empregados, dado que tal questão implica, respectivamente, em aumento ou em diminuição dos níveis de comprometimento manifestado pelos indivíduos. Sabe-se que, para uma organização alcançar seus objetivos, deve contar com rol de profissionais comprometidos com suas metas.

#### **6.2 Limitação da pesquisa**

Este estudo apresentou como limitação o baixo nível de ajustamento encontrado na regressão linear. Todavia, este se justifica uma vez que o modelo proposto nesta pesquisa considera apenas uma variável preditora para explicar o comprometimento dos funcionários submetidos a processo de mudança. Ademais, o baixo nível de ajustamento indica que outras variáveis não consideradas nesta pesquisa são importantes para explicação dos níveis de comprometimento dos empregados. Tal limitação já introduz sugestão para pesquisas futuras.

### **6.3 Pesquisas futuras**

Pesquisas futuras podem superar a limitação apontada neste estudo a partir da ampliação do número de variáveis preditoras do comprometimento a serem consideradas e inseridas no modelo. Sugere-se, para as novas pesquisas, a ampliação da análise em outras empresas privadas e também a utilização de outros métodos diferentes do utilizado nesta pesquisa.

Novas pesquisas podem ser desenvolvidas no sentido de incluir no modelo proposto outras variáveis a mudança organizacional, resistência à mudança e comprometimento organizacional. Pesquisas futuras podem colaborar para melhor entendimento e interpretação das mudanças,

### **6.4 Contribuições da pesquisa**

A principal contribuição deste estudo recai sobre as implicações de seus achados para o trabalho daqueles que são os agentes das transformações nas organizações. Espera-se que os resultados deste estudo possam subsidiar ações gerenciais que visem diminuir os níveis de resistência e aumentar o comprometimento dos empregados.

Outras contribuições podem ainda ser consideradas. Elas remetem a indicação da importância da percepção do indivíduo a respeito da consistência da mudança como elemento capaz de mitigar os níveis de resistência e, conseqüentemente, aumentar o grau de comprometimento do empregado com as transformações propostas em sua organização de trabalho. Nesse sentido, cumpre ressaltar a necessidade veemente de que as organizações venham a disponibilizar canais adequados de comunicação que exaltem o valor, a seriedade e os benefícios da mudança e que proporcionem que todas as dúvidas e inseguranças sejam mitigadas.

Por fim, o presente estudo contribui para confirmação da importância de se gerenciar o *lado humano* da mudança e não somente as questões estruturais a ela relacionadas. Os dados desta pesquisa comprovaram a relevância de se monitorar e de se acompanhar os níveis de resistência e de comprometimento dos empregados a fim

de que esforços efetivos sejam direcionados para o estabelecimento bem sucedido de uma transformação organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BANDEIRA, M. L. MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento Organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, V. **Sample Survey**: principles and methods. London: Arnold, 1982.

BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3. ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. In: **Cadernos de Psicologia**, São Paulo, 1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento no trabalho**: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 19., 1995, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais e informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul./set. 2007.

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

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

BOTTER, D. A. *et al.* **Noções de estatística**. São Paulo, IME-USP, 1996.

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

BRESSAN, C.L.; LIMA, S. M. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. (org.) **Mudanças Organizacionais: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 17-64.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p.163-216.

CARVALHO, J. D. de. **Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo na seguridade social de Minas Gerais**. 2015. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; ALMEIDA, L. A. D. Pessoas com deficiência: comprometimento organizacional, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 2, p. 92-105, 2009.

CASTRO, N. A. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In: HADAD, S. (Coord.). **Trabalho e educação**. Campinas: Papirus, 1992. p. 69-86.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHAMBEL, M. J.; SOUSA, L. Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: a importância do cumprimento por parte do hospital. **Psicologia**, Lisboa, v. 21, n. 1, p. 177-200, 2007.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. **Organizational Studies**, v. 27, n. 9, p. 1261-87, 2006.

COCH, L.: FRENCH. J.R.P.,JR. Overcomig resistance to change. *Human Relations*, v.1, 512-532, 1948.

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral scienses*. 2ª ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

COHEN, A. **Multiple commitment in the workplace: an integrative approach**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2003.

COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organization Development Journal**, Bingley, v. 14, n. 4, p. 10-14, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G.. Challenging “resistance to change”. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 25, p. 25-40, 1999.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

DIAS, Devanir Vieira. Valores organizacionais, modelo e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

ELIAS, S. M. Employees` commitment in times of change: assessing the imporpance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 35, n. 1, p. 37-55, 2009.

ETIZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. M. The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, Malden, v. 59, n. 1, p. 1-29, mar. 2006.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Orgs.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 169-192.

FLEURY, M. T. L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto com o japonês.

**Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 13-21, 1991.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional**: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

FREESE, C.; SCHALK, R.; CROON, M. The impact of organizational changes on psychological contracts. **Personnel Review**, v. 40, n. 4, p. 404-422, 2011.

GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODMAN, E.; LOH, L. Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. **Business Information Review**, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 242-80, dez. 2011.

HALABY, C.N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*. N. 51, p. 634-649, 1986.

HAIR JR.; J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK W. C. **Análise multivariada de Dados** (5. ed). Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, Thousand Oaks, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HESKETH, J. L. **Mudança organizacional**: abordagem a nível de comportamento. Brasília: UNA, 1982.

HULTMAN, K. E. Scaling the wall of resistance. **Training and Development**, Malden, v. 49, n. 10, p. 15-18, out. 1995.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KELL, H. J.; MOTOWIDLO, S. J. Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents,

and behavioral outcomes. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 42, n. 1, p. 213-251, 2012.

KIESLER, C.A., SAKAMURA, J.A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.3, p. 349-353, 1996.

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

LAMBERT, G. E.; HOGAN, L. N. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, Thousand Oaks, v. 21, n. 2, p. 160-184, jun. 2010.

LAMSA, A.-M., SAVOLAINEM.. The nature of managerial commitment to Strategic Change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 21, n. 6, 297-306, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 32, n. 3, p. 49-57, 1954.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, 5-41, 1947.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 46, p. 501-26, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L. *et al.* Reforma Gerencial em Minas Gerais: Análise da Satisfação dos Servidores com as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas a partir do Choque de Gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARQUES, A. L., BORGES, R. S. G. e; CARVALHO-FREITAS, M. N. Mudança organizacional: interferência nos indicadores de comprometimento e satisfação no trabalho. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN

ACADEMY OF MANAGEMENT – IAM, 5., 2007, Santo Domingo. **Anais...** IAM: Santo Domingo, 2007.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. e; MORAIS, K. de. Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARQUES, A. L. *et al.* Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr. 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MESQUITA, J. M. C. **Estática multivariada aplicada a administração**: guia prático para utilização do SPSS. Curitiba: Editora CRV, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Kidlington, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage, 1997.

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

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, Kidlington, v. 11, n. 3, p. 299- 326, 2001.

MORAIS, L. Resposta Individual a Mudança e Comprometimento Organizacional: Estudo com Gestores Públicos de Minas Gerais submetidos à Avaliação de Desempenho Individual. Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo. 10ª edição. Rio de Janeiro. Editora: José Olympio, 2001.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. San Diego: Academic Press, 1982.

NADLER, D. A. The effective management of organizational change. In: LORSCH, J. D. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987. p. 358-369.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational frame bending: principles for managing reorientation. **Academy of Management Executive**, Nova York, v. 3, n. 3, p. 194-204, 1989.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ed. esp., p. 205-222, 2003.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Londres, v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, Clevelândia, v. 40, n. 2, p. 185-204, 2011.

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS; 2ª edição; Edições Sílabo; Lisboa, 2000.**

PEREIRA, M. J. L. de B. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1998.

PEREIRA, M. J. L. de B. Pressupostos da mudança. In: PEREIRA, M. J. L. de B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap.1, p. 3-12.

PORRAS, J. J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

ROCHA, M. de S. **Vestindo a camisa?** Dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SCHNEIDER, D. M.; GOLDWASSER, C. Be a model leader of change. **Management Review**, Chicago, v. 87, n. 3, p. 41-45, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. Psychological dimensions of organizational behavior. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. *Revistas de Administração de Empresas*. V.16, n.6, p. 37-43, 1976.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SOFAT, K.; KIRAN, R.; KAUSHIK, S. Management of organizational change and its impact on commitment: a study of select indian Itcompanies. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 7, n. 3, p. 69-86, 2015.

SOUZA, E. C. de. Todos têm medo de remar ao mesmo tempo. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 102, p. 26-30, nov. 2000.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisando sobre Mudança nas Organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2009.

STEINBURG, C. Taking charge of change. **Training and Development**, Malden, v. 46, n. 3, p. 26-32, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DICK, R.; ULLRICH, J.; TISSINGTON, P. A. Working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. **British Journal of Management**, Birmingham, v. 17, n. 1, p. 69-79, mar. 2006.

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

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, Nova York, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa .....	99
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	103
APÊNDICE C – Teste de normalidade das variáveis do construto cooperação e resistência – Kolmogorov-Smirnof.....	105
APÊNDICE D – Teste de normalidade do erro de regressão – Kolmogorov-Smirnov .....	106
APÊNDICE E – Análise da variância, com $Y = Sresid$ e $X = Zpred$ – Regressão ...	107
APÊNDICE F – Análise da variância, com $Y = Zre\_1$ e $X = Pre\_1$ – Regressão ....	108
APÊNDICE G – Teste de normalidade de comprometimento global – Kolmogorov-Smirnof .....	109

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa para elaboração de uma Dissertação de Mestrado em Administração, a ser defendida na Faculdade Novos Horizontes, com o objetivo de obter o grau de Mestre em Administração. **O objetivo da pesquisa é conhecer sua percepção em relação ao processo de reestruturação (criação de conselho, entrada de novos diretores entre outros) da empresa pesquisada, e também como você se sente em relação à empresa como um todo.**

Para tanto, será necessário responder ao questionário seguinte, composto por três seções: cada uma vem precedida da instrução de como deverá ser respondida. É muito fácil respondê-lo! Você precisará dispor de apenas 20 (vinte) minutos, aproximadamente, para fazê-lo.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você responda a todas as questões.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Use de toda sinceridade para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, o seu estilo de atuação e vínculo com a empresa.

Todos os dados da pesquisa serão tratados de forma agregada. Portanto, suas respostas serão mantidas em sigilo. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário.

Sua contribuição é muito importante.

Bom trabalho!

Agradecemos a sua participação

Daniele Cristine dos Santos Gomes  
Mestranda em Administração da Faculdade Novos Horizontes  
Telefone: (31) 99137-4240; (37) 99123-5877

Professor Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador da Pesquisa  
31-3349-2933

**PARTE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS. (LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PERGUNTAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA).**

1. **Sexo:**  
 Masculino       Feminino
2. **Idade:**  
 até 25 anos  
 de 26 a 30 anos  
 de 31 a 35 anos  
 de 36 a 40 anos  
 de 41 a 45 anos  
 acima de 45 anos
3. **Tem Filhos?**  
 Não       Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
4. **Estado Civil:**  
 solteiro (a)  
 casado (a)  
 desquitado (a) / separado (a)  
 viúvo (a)  
 outro \_\_\_\_\_
5. **Indique seu grau de escolaridade mais elevado:**  
 1º grau incompleto  
 1º grau completo  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 superior incompleto  
 superior completo  
 especialização incompleto  
 especialização completo  
 mestrado incompleto  
 mestrado completo  
 doutorado incompleto  
 doutorado completo
6. **Há quanto tempo você trabalha na empresa?**  
 menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos  
 de 16 a 20 anos  
 mais de 20 anos
7. **Qual a sua remuneração?**  
 até 3 salários  
 de 3 a 7 salários  
 de 7 a 10 salários  
 de 10 a 20 salários  
 acima de 20 salários
8. **De um modo geral, com que frequência você pratica exercícios físicos (ex: ginástica, natação, caminhada)?**  
 sempre  
 às vezes  
 raramente  
 nunca
9. **Você fuma?**  
 sim  
 não  
 Em caso afirmativo, quantos cigarros ou charutos você fuma por dia?  
 até 12  
 de 13 a 18  
 mais de 18
10. **Com que frequência você consome bebida alcoólica?**  
 nunca  
 raramente  
 às vezes  
 diariamente
11. **Nesses últimos 6 meses, quantas vezes você teve que ir ao médico porque estava doente?**  
 nenhuma  
 de 1 a 3 vezes  
 de 4 a 6 vezes  
 mais de 6 vezes
12. **Quantos dias de licença você tirou nesses últimos 6 meses por motivo de doença?**  
 nenhum  
 de 1 a 3 dias  
 de 4 a 6 dias  
 mais de 6 dias
13. **Seu cargo é:**  
 Diretor (a)  
 Gerente  
 Gestor (a)  
 Consultor (a)  
 Coordenador(a)  
 Analista  
 Assistente  
 Outro - Qual? \_\_\_\_\_

**14. Com que frequência você tem pensado em pedir demissão?**

- ( ) nunca  
 ( ) raramente  
 ( ) às vezes  
 ( ) sempre

**15. Quantas horas livres você tem por semana?**

- ( ) nenhuma  
 ( ) de 1 a 3 horas  
 ( ) de 4 a 6 horas  
 ( ) acima de 6 horas

**16. O que você costuma fazer nas horas em que não está no trabalho?**

- ( ) ler, estudar, assistir TV  
 ( ) praticar esportes  
 ( ) trabalhar em outro lugar  
 ( ) outras atividades

**PARTE 2 - ESCALA DE MEDIDA DA COOPERACAO E RESISTÊNCIA À IMPLANTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO**

Considere as mudanças que vem ocorrendo na estruturação da organização a partir de 2014. Com base na sua análise responda as questões abaixo de acordo com a escala à direita.						
Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
17	1	2	3	4	5	6
18	1	2	3	4	5	6
19	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6
21	1	2	3	4	5	6
22	1	2	3	4	5	6
23	1	2	3	4	5	6
24	1	2	3	4	5	6
25	1	2	3	4	5	6
26	1	2	3	4	5	6
27	1	2	3	4	5	6

**Considere as mudanças que vem ocorrendo na estruturação da organização a partir de 2014. Com base na sua análise responda as questões abaixo de acordo com a escala à direita.**

Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
28	1	2	3	4	5	6
29	1	2	3	4	5	6
30	1	2	3	4	5	6
31	1	2	3	4	5	6

**PARTE 3 – LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA (de 1 A 6), DE ACORDO COM SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS APRESENTADAS NA ESCALA ABAIXO.**

Questões	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
32	1	2	3	4	5	6
33	1	2	3	4	5	6
34	1	2	3	4	5	6
35	1	2	3	4	5	6
36	1	2	3	4	5	6
37	1	2	3	4	5	6
38	1	2	3	4	5	6
39	1	2	3	4	5	6
40	1	2	3	4	5	6
41	1	2	3	4	5	6
42	1	2	3	4	5	6
43	1	2	3	4	5	6
44	1	2	3	4	5	6
45	1	2	3	4	5	6
46	1	2	3	4	5	6
47	1	2	3	4	5	6
48	1	2	3	4	5	6

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

### 1. Perfil – Dados de identificação

Nome:

Idade:

Sexo:

Data de admissão:

Formação:

### 2. Estratégica de mudança

1. Quais estratégias a organização vem adotando para tornar o processo de mudança eficiente?

### 3. Resistência às mudanças

2. Como você avalia a forma como a mudança vem sendo conduzida?

3. Você foi ou está suficientemente informado sobre os objetivos e processos envolvidos na mudança?

4. Como você avalia seu grau de envolvimento com a mudança?

5. As pessoas responsáveis pela mudança tem experiência adequada para conduzir esta mudança na empresa?

6. Na sua avaliação, a mudança será boa ou ruim para a organização?

7. Na sua avaliação, a mudança será boa ou ruim para os colaboradores?

8. Houve alguma alteração em seu convívio social na empresa, em decorrência da mudança?

9. Em algum momento, houve pressão do grupo que você lidera para que você não aceitasse as mudanças?

10. Quais os principais impactos das mudanças para a empresa?

11. Quais os principais impactos das mudanças para os colaboradores?

12. Na sua avaliação, como a mudança tem afetado a cultura da organização?

13. Você cooperou com as implantações das mudanças por meio de sugestões espontâneas sobre como elas poderiam dar certo?

14. Na sua avaliação, alguns aspectos das mudanças podem ser considerados inaceitáveis?

15. Você acredita que, com os resultados das mudanças, algum colega de trabalho que você gosta seria ou foi demitido da organização?

16. Algum colega de trabalho do qual você gosta foi transferido de seu grupo de trabalho em decorrência das mudanças?

17. Você teme ser transferido para outro setor de trabalho em decorrência das mudanças?
18. Você acha que as implantações das mudanças foram realmente necessárias ou foram mais devido às necessidades políticas de dirigentes da organização?
19. Durante a implantação das mudanças, seus colegas do mesmo nível chegaram a pressionar você para continuar realizando o seu trabalho da maneira antiga e não experimentar as mudanças propostas?
20. Você já teve alguma experiência anterior com implantação de mudanças que foram mal sucedidas? Se sim: isso o tornou descrente em relação à mudança implantada na sua empresa atual?
21. Em síntese, você acredita que as implantações das mudanças vão contribuir para que a situação da empresa mude para melhor?

#### **4. Comprometimento**

22. A mudança, em geral, faz com que o indivíduo crie alguns sentimentos em relação a ela. Quando se fala em mudanças, qual o seu sentimento em relação a elas?
23. Qual o significado desta organização para você?
24. Até que ponto você sente que os problemas da organização são também seus?
25. Como você avalia o seu envolvimento com a organização?
26. Você acredita que a organização merece sua lealdade?
27. Você sente desejo de deixar a organização?
28. Como você avalia o custo benefício da sua relação com a organização?
29. Você percebe alguma obrigação moral em permanecer na organização?
30. Você sentiria alguma culpa em deixar a organização, ainda que fosse por uma oportunidade vantajosa?
31. Você sente gratidão pela organização? Se sim, por que motivo?
32. Como você encara as normas e exigências de comportamento na organização?
33. Como você avalia as relações de autoridade entre líderes e liderados?
34. Como você avalia as atitudes e comportamentos dos empregados frente às mudanças? E a sua atitude?

**APÊNDICE C – Teste de normalidade das variáveis do construto  
cooperação e resistência – Kolmogorov-Smirnof**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	Df	Sig.
Aceitação e cooperação	0,120	128	0,000
Indecisão e inconclusão	0,118	128	0,000
Ameaça ao convívio social	0,134	128	0,000
Consistência percebida	0,292	128	0,000
Resistência do grupo	0,226	128	0,000
Experiência anterior com mudança	0,234	128	0,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE D – Teste de normalidade do erro de regressão – Kolmogorov-Smirnov

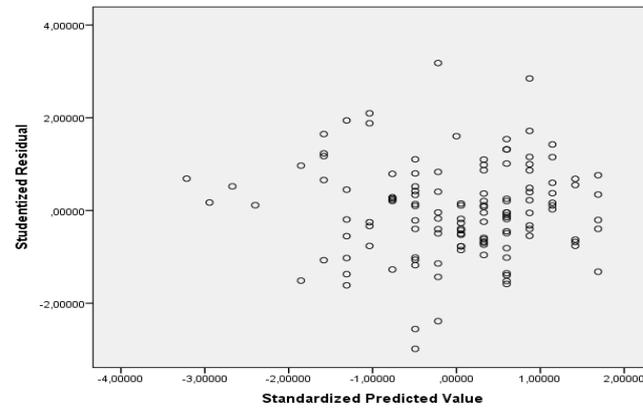
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	Df	Sig.
Standardized Residual	0,049	128	0,200*

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

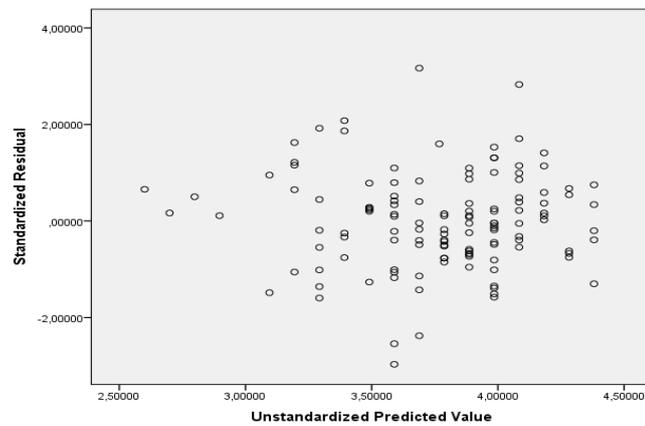
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE E – Análise da variância, com $Y = Sresid$ e $X = Zpred$ – Regressão



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE F – Análise da variância, com $Y = Zre\_1$ e $X = Pre\_1$ – Regressão



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE G – Teste de normalidade de comprometimento global – Kolmogorov-Smirnof

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estatística	Df	Sig.
Comprometimento global	0,050	128	0,200*

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.