

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional

Mestrado

Vanessa de Fátima Nery

Brasília-DF  
Fevereiro, 2012

Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional

Mestrado

Vanessa de Fátima Nery

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora:

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Rabelo Neiva**

Brasília-DF  
Fevereiro, 2012

Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional

Dissertação defendida aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Elaine Rabelo Neiva** (Presidenta)

Departamento de Administração e Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria das Graças Torres da Paz** (Membro Titular)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Cristina Ferreira** (Membro Titular)

Universidade Salgado de Oliveira

---

**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Catarina Cecília Odelius** (Membro Suplente)

Departamento de Administração - UnB

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Charles Darwin

Dedico este trabalho ao meu esposo  
Misael, minha mãe Verônica e aos  
meus avôs Nery e Carmelita.

Jamais existirão palavras suficientes para  
expressar o quanto eu os amo e sou grata por  
tudo que fizeram por mim.

Essa conquista também é de vocês!!!

## Agradecimentos

Agradeço...

À Deus, meu mestre sublime, meu bem mais precioso. Não sou nada sem você. Obrigada por me surpreender e realizar mais este sonho.

Ao meu esposo, por me amar, me incentivar e me compreender!

Aos meus avós Nery e Carmelita, obrigada por tudo! Vou amá-los eternamente!

À minha mãe. Você é um exemplo pra mim. Lov u!

Ao meu padrasto e à minha irmã: vocês são maravilhosos!

Aos meus amados familiares (primos e aos meus tios, os meus sogros, cunhados e sobrinhos), aos meus parentes e agregados (☺). Vocês são um tesouro que Deus me deu!

Às amigas, Mônica Aun, Vanessa David, Patricia Carneiro, Michelle Jaculi: vocês são muito especiais.

À amiga Tatiana Moreira. Tati, foi muito bom te reencontrar em mais essa etapa de vida. Você é sincera e preciosa. Muito obrigada pelas várias demonstrações de apoio e amizade!

Às minhas companheirinhas de estágio docente: Clarissa e Carolina. Aprendi muito com vocês: o caráter, responsabilidade, dedicação e bom humor. Sinto saudades da convivência! Muito obrigada pela generosa parceria!

Às minhas companheirinhas de mestrado: Luara e Talita. Vocês são pessoas incríveis, estudantes dedicadas e muito generosas. Muito obrigada pela companhia.

Tarcísio Prado foi muito bom conviver e dividir minhas angústias de curso com você.

Thais Picchi, pela generosidade, conselhos e pela amizade.

Rayanne e Cris pela parceria na realização desta pesquisa. Foi ótimo trabalhar com vocês.

Aos colegas do grupo de pesquisa Inovare: Juliana, Daniel, Serjão, Arthur, Valdenis, Carol, Eduardo, Frederico... todos. Aprendo muito com vocês!

À Elaine. Tenho orgulho de tê-la como minha orientadora. Você é um ser humano incrível e uma profissional excelente. Obrigada pelo acolhimento, pela disponibilidade, por me corrigir, me aconselhar e acreditar em mim.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, em especial para: Gardênia, Juliana, Gunther, Cláudio, Fábio, Jairo. Cada um de vocês foi muito importante para a minha formação.

Aos funcionários do PST/PSTO, Marcos, Sônia e Thaisa, sempre muito prestativos.

Às professoras Graça, Catarina e Maria Cristina pela honra em tê-las na banca, e pelas preciosas contribuições.

Aos amigos do trabalho: Márcio, Ilson, Elder, Ceiza, Sônia, Petrônio, Juliana, Ana Laura, Victor, Will, Clauber. Em especial ao Iaci e Geisa que no início do mestrado abriram as portas para que eu pudesse iniciar esse projeto. Ao Dr. Tito por ter aceito a proposta do mestrado e autorizado a minha participação.

Aos colegas de trabalho: Sóstenes, Crispim, Teresinha, Jobeniva, Carolina e Cacau. Aprendo muito trabalhando com vocês. Obrigada!

À Rosa Albuquerque pela generosidade em um momento importante de decisão profissional. Desejo que a vida lhe retribua o bem que me fez!

Ao Márcio Ernane que me apontou o objeto de estudo do meu trabalho. Ao Papa pelo apoio e incentivo na finalização deste trabalho.

À Maja Meira, Maria Pedrinha e Deborah Vasconcelos, vocês foram maravilhosas me ajudando durante a realização desse trabalho!

Às empresas que me possibilitaram coletar os dados. Obrigada por acreditarem neste projeto.

A todos os participantes da pesquisa, que investiram seu tempo no preenchimento de tantos itens. Sem vocês, este trabalho não seria possível!

## Sumário

Lista de Figuras .....	xi
Lista de Tabelas .....	xii
Resumo .....	xiv
Abstract.....	xv
Introdução.....	1
Estruturação do trabalho .....	4
Capítulo 1 - Mudança Organizacional.....	5
Definição de mudança organizacional.....	6
Lapidação do conceito de mudança organizacional .....	8
Desenvolvimento organizacional X mudança organizacional.....	8
Inovação X mudança .....	10
Diferenciação conceitual .....	10
Mensuração da mudança .....	11
Contexto de mudança .....	12
Capítulo 2 - Respostas à mudança organizacional .....	17
Reação à mudança organizacional.....	17
Pesquisas sobre respostas à mudança .....	19
Engajamento à mudança organizacional .....	24
Pesquisas sobre engajamento.....	25
Resistência à mudança organizacional .....	26
Medidas de resistência.....	32
Capítulo 3 - Atitudes .....	33
Atitudes frente à mudança organizacional.....	35
Capítulo 4 - Modelo de investigação .....	40
Problema de pesquisa .....	41
Objetivos.....	41
Hipóteses do estudo .....	42
Modelo de investigação do estudo.....	42
Capítulo 5 - Método.....	45
Caracterização da organização 1 .....	45
Caracterização da organização 2 .....	45
Breve descrição das mudanças organizacionais .....	45
Tipo de pesquisa .....	48

População e amostra .....	48
A seguir, são apresentadas as medidas utilizadas na realização do estudo. ....	50
Medidas .....	50
Atitude frente à mudança organizacional .....	50
Construção das escalas de contexto de mudança organizacional e escala de reações comportamentais à mudança organizacional .....	51
Procedimento de coleta de dados.....	53
Procedimento de análise de dados .....	54
Capítulo 6 - Resultados .....	56
Inspeção e tratamento do banco de dados .....	56
Análise fatorial dos instrumentos .....	58
Validação da escala de contexto de mudança organizacional .....	58
Validação da escala de reações comportamentais à mudança organizacional .....	61
Revalidação da escala de atitudes frente à mudança organizacional.....	63
Teste da relação de predição.....	67
Teste do modelo de mediação .....	71
Síntese das análises de regressão.....	77
Capítulo 7 - Discussão e Considerações Finais .....	78
Características das medidas utilizadas.....	78
Teste de hipóteses .....	80
Considerações finais .....	86
Referências Bibliográficas.....	90
Anexo I.....	103

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo das reações à mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).....	21
Figura 2. Influência das atitudes sobre o comportamento (Neiva & Mauro, 2011).....	34
Figura 3. Modelo de investigação .....	43
Figura 4 Resultado da RM em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação .....	69
Figura 5 Resultado da RM em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação .....	70
Figura 6. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e a variável critério engajamento .....	75
Figura 7. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e a variável critério resistência.....	76

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Definição de mudança organizacional.....	6
Tabela 2. Temas de mudança organizacional.....	14
Tabela 3. Definições de resistência à mudança organizacional.....	27
Tabela 4. Definição de atitudes .....	33
Tabela 5. Descrição das organizações pesquisadas .....	49
Tabela 6. Caracterização da amostra quanto à escolaridade, função e sexo .....	49
Tabela 7. Percentual de respondentes em relação à amostra.....	50
Tabela 8. Estrutura empírica da escala de contexto de mudança organizacional.....	60
Tabela 9. Estrutura empírica da escala da escala de reações comportamentais à mudança organizacional.....	62
Tabela 10. Estrutura empírica da escala de atitudes frente às mudanças organizacionais ..	64
Tabela 11. Correlações bivariadas entre as variáveis .....	67
Tabela 12. Resultados da RM com variável critério engajamento .....	68
Tabela 13. Resultados do modelo com variável critério resistência.....	69
Tabela 14. Poder preditivo das atitudes em relação às variáveis critério .....	70
Tabela 15. Poder preditivo das variáveis antecedentes sobre as variáveis critérios.....	72
Tabela 16. Poder preditivo das variáveis antecedentes sobre a variável mediadora .....	72
Tabela 17. Poder preditivo da variável mediadora sobre a variável critério .....	73
Tabela 18. Relações de mediação para a variável critério engajamento .....	74
Tabela 19. Relações de mediação para a variável critério resistência.....	75

## Lista de Abreviaturas

DO	Desenvolvimento Organizacional
TRI	Teoria de Resposta ao Item
RTC	<i>Resistance To Change</i>
RAM	Resistência à mudança
MME	Ministério de Minas e Energia
SIN	Sistema Interligado Nacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
ERCMO	Escala de reações comportamentais à mudança organizacional
PASW	<i>Predictive Analytic Software</i>
PC	Análise dos Componentes Principais
PAF	Análise Fatorial dos Eixos Principais
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PPEAM	Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança
RM	Regressão Múltipla Padrão

## Resumo

Estudos indicam que a maioria das ações de mudança organizacional falha devido a aspectos humanos. Por isso, é crescente o interesse a respeito dos fatores que intervinientes nas respostas de engajamento e resistência à mudança organizacional. O objetivo desse estudo foi investigar a influência do contexto de mudança organizacional nas atitudes frente à mudança organizacional e nos comportamentos de engajamento e resistência. Foi proposto um modelo de mediação das atitudes frente à mudança entre o contexto de mudança organizacional e as respostas à mudança. Para teste do modelo, foi realizado um estudo quantitativo com corte transversal em 9 Estados da Federação. A amostra foi composta por 981 empregados e terceirizados de duas organizações públicas. Os participantes responderam às medidas de contexto de mudança e respostas à mudança, desenvolvidas para o presente trabalho; e à medida revalidada de atitudes frente à mudança organizacional. A escala de concordância dos instrumentos era formada de 11 pontos. Foram realizadas análises de confiabilidade das medidas e análises de regressão para o teste do modelo de mediação. Os resultados confirmam que as atitudes são mediadoras na relação entre o contexto e as respostas à mudança. De maneira geral, os resultados corroboram as hipóteses testadas e indicam que o contexto de mudança organizacional possui uma relação direta com as respostas de engajamento e resistência. Ao final do trabalho são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para a realização de futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Contexto de mudança organizacional. Atitudes frente à mudança. Resistência. Engajamento.

## Abstract

Studies indicate that most of the actions of organizational change fail due to human aspects. Thus, there is growing concern regarding the factors involved in the reactions of engagement and resistance to organizational change. This study aimed to investigate the relationship between the context of organizational change, attitudes toward change and engagement behaviors and resistance. To do so, it was proposed a mediation model of attitudes towards change between the context of organizational change and the reactions engagement and resistance. To test the model, it was performed a cross-sectional quantitative study in nine states. The sample consisted of 981 employees of two Brazilian public organizations. Participants responded to measures of the changing environment and reactions to change, developed for this work, and reinstated as of attitudes toward organizational change. The instruments had a 11 points agreement scale. Were performed to analyze the reliability of measures and regression analysis to test the mediation model. The results confirm that attitudes mediate the relationship between the change context and the reactions of engagement and resistance. Overall, the results support the hypotheses tested and indicate that the context of organizational change has a direct relation to the reactions of engagement and resistance. At the end of the paper presents the study's limitations and suggestions for conducting future research.

**Keywords:** Organizational change. Organizational context change. Attitudes toward organizational change. Resistance. Engajament.

## Introdução

A sociedade ocidental do século XX é caracterizada pelas rápidas transformações econômicas, sociais, culturais e pelo extraordinário desenvolvimento tecnológico-científico. O mundo do trabalho se tornou um ambiente extremamente instável. Para sobreviver, as organizações buscam conquistar fatias maiores do mercado (Fischer & Lima, 2005). Para isso, demandam aos empregados: criatividade; pró-atividade; melhor desempenho; minimização de erros e retrabalhos; e maior comprometimento (Veiga, 2010). No contexto de mudança organizacional os recursos humanos ganharam papel de destaque devido à importância do envolvimento dos empregados para o sucesso das iniciativas (Siqueira, 2002).

Da mesma forma que impõem demandas aos empregados, as organizações sofrem diversas demandas do mercado, que podem ocasionar em crises (Amenarkis & Bedeian, 1999). As crises geradas por fatores externos podem ser provenientes da inovação tecnológica, crises econômicas, mudanças legais e regulamentação, tendências sociais (Nadler, 1994; Robbins, 2002).

Para se adaptarem, as organizações implantam os mais diversos tipos de mudanças tais como *downsizing*, modificação das estruturas e processos de trabalho, criam políticas para aumentar as taxas de produtividade e rentabilidade, realizam fusões com outras organizações, ou ainda, formam um conglomerado de empresas (Piderit, 2000; Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011).

As alterações externas e internas exigem da organização “uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robbins, 2002, p.147). Weick e Quinn (1999) também

identificam o caráter contínuo da mudança ao ressaltarem que “a mudança nunca começa porque ela nunca para” (p.381). Fischer e Lima (2005) também afirmam que a mudança é processo contínuo, um aspecto inerente ao cotidiano organizacional.

É importante considerar que as organizações estão inseridas nesse ambiente competitivo e mutante, mas são formadas por pessoas. Isso significa que as mudanças organizacionais afetam os pensamentos, sentimentos e ações de seus empregados dentro e fora do ambiente de trabalho. Da mesma forma que as organizações afetam seus empregados, são afetadas por eles (Brief & Weiss, 2002).

O contexto de mudança é apontado pela literatura como uma característica que influencia a percepção dos indivíduos. O contexto pode ser formado por fatores externos ou internos à organização. Assim, quando o contexto é caracterizado por mudanças muito intensas ou frequentes pode haver consequências indesejadas, como por exemplo: ansiedade, emoções negativas, incerteza e ambiguidade entre os trabalhadores (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Kiefer, 2005 conforme citado por Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007).

Embora as mudanças sejam relevantes para a organização, a literatura indica que cerca de 50% a 70% das intervenções não atingem os objetivos. Ou seja, a maioria dos esforços para mudança é ineficiente (Kotter & Cohen, 2002 conforme citado por Self, Armenakis & Schraeder, 2007; Burke & Biggart, 1997 conforme citado por Burke, 2011).

Burke (2011) afirma que as principais causas do fracasso da mudança estão relacionadas aos aspectos humanos: liderança, falta de estratégia e visão, ausência de comunicação e confiança, falta de comprometimento do topo da organização, escassez de recursos, resistência (Gilmore et al., 1997 conforme citado por Self, Armenakis &

Schraeder, 2007; Quinn, 2004; Beer & Nohria, 2000 conforme citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

Por considerar a criticidade das reações dos indivíduos para o sucesso das transformações organizacionais, as variáveis critério do estudo são os comportamentos de engajamento e resistência à mudança.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo identificar se o contexto de mudança impacta nos comportamentos de engajamento e resistência. Também se propõe a investigar se as atitudes frente à mudança atuam como mediadoras na relação entre a variável antecedente e as variáveis critério do estudo.

Para isso, o conceito de mudança organizacional adotado neste estudo é a definição de Neiva (2004), que abrange os aspectos internos e externos (contextuais), os níveis organizacionais (macro) e individuais (micro) do fenômeno. Por considerar o impacto que o contexto interno pode ter nas atitudes frente à mudança, esse estudo o utiliza como variável antecedente. As representações cognitivas (crenças, atitudes) individuais são consideradas como fatores que interferem no sucesso da mudança (Hodgkinson & Healey, 2008). Por isso, a atitude frente à mudança é a variável mediadora desse estudo.

O modelo de investigação proposto neste trabalho se insere no campo do comportamento organizacional porque pressupõe que a vivência organizacional exerce influência nas atitudes frente à mudança organizacional dos indivíduos, que por sua vez exerce influência sobre os comportamentos de engajamento e resistência. O fenômeno é analisado a partir da perspectiva micro do comportamento organizacional, pois as variáveis critério - comportamentos de engajamento e resistência à mudança - serão acessadas pela percepção dos indivíduos (Siqueira, 2002).

## **Estruturação do trabalho**

Este trabalho está estruturado em duas partes compostas da seguinte forma: a primeira parte abarca os capítulos 1, 2 e 3, que apresentam a fundamentação teórica para a realização da pesquisa realizada. A segunda parte contém os capítulos 4, 5, 6 e 7 apresentam as considerações sobre o método, resultados e discussão.

A fim de embasar teoricamente este trabalho, o primeiro capítulo apresenta o conceito, tipologia, mensuração e contexto da mudança organizacional. O segundo capítulo aborda as atitudes frente à mudança. O terceiro retrata o referencial de reações à mudança organizacional com ênfase nas reações de engajamento e resistência. O quarto capítulo apresentará o modelo de pesquisa.

A segunda parte deste trabalho se inicia com o quinto capítulo que descreve o método utilizado. Os resultados das validações estatísticas dos instrumentos utilizados, o teste do modelo de investigação e demais resultados serão apresentados no sexto capítulo. Finalmente, o sétimo capítulo discutirá os resultados que apontam as limitações deste trabalho e sugerem questões para estudos futuros.

## Capítulo 1 - Mudança Organizacional

Nos últimos anos organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos enfrentam transformações que vão desde ajustes na estrutura até a maneira de realizar o trabalho. A mudança é condição inevitável para a existência organizacional. Por isso, ao invés de ser considerada excepcional e episódica, deve ser compreendida como um aspecto natural ao cotidiano organizacional (Thomas, Sargent & Hardy, 2011). Essa constatação pressupõe que a organização seja compreendida como processo (Tsoukas & Chia, 2002).

A mudança organizacional é um dos temas mais estudados por diferentes áreas do conhecimento, principalmente no campo de estudos do Comportamento Organizacional (Rousseau, 1997). A produção sobre o tema possui abordagens acadêmicas de alta qualidade até receituários prescritivos (Wood Jr., Curado, & Campos, 1994) sendo abordada por diferentes metodologias (Lima & Bressan, 2003; Neiva, 2004) com pouca evidência empírica (Weick & Quinn, 1999).

Embora o tema mudança organizacional seja bastante investigado, muito pouco é sabido do ponto de vista científico, uma vez que os poucos estudos empíricos realizados ainda não formaram um corpo teórico consistente (Souza, Vasconcelos & Borges-Andrade, 2009). O campo de estudo ainda possui grandes desafios e um vasto campo de desenvolvimento que possibilitem sua consolidação, e por consequente, avanços teóricos e metodológicos (Lima & Bressan, 2003). Uma questão crucial para o campo de estudo é o significado de mudança. Por isso, a primeira seção deste capítulo sintetiza as principais definições a respeito da mudança organizacional.

## Definição de mudança organizacional

Para melhor compreensão do termo, será analisada a definição apresentada no dicionário de língua portuguesa. O Aurélio apresenta na definição de mudança um subtópico para a mudança organizacional. E a define como a “alteração em processos, na estrutura, na estratégia, nas tecnologias utilizadas ou nos papéis executados pelas pessoas que têm impactos sobre outras partes da organização e precisa, portanto, ser planejada para que possa ser adequadamente gerenciada” (Ferreira, 2010 p.1435). A literatura específica sobre mudança apresenta múltiplos conceitos de mudança organizacional. A Tabela 1 sintetiza as principais definições.

Tabela 1. Definição de mudança organizacional

<b>Referência</b>	<b>Definição</b>
Hannah e Freeman (1984)	a forma como as organizações se adaptam às alterações ocorridas no ambiente.
Lau e Woodman (1989)	abstração de segunda ordem, resultante da diferença ou comparação entre medidas aferidas em dois momentos diferentes.
Porras e Silvers (1991)	intervenção de mudança, cujo objetivo é alterar variáveis organizacionais chave, que impacta todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho, resultando em mudanças nos resultados organizacionais.
Porras e Robertson (1992)	são estratégias e técnicas cientificamente embasadas para a transformação planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Ford e Ford (1994)	um fenômeno temporal relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilite às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança percebida.
Nadler, Shaw e Walton (1994)	resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura, cultura).
Van de Ven e Poole (1995)	mudança é um tipo de evento observado empiricamente que se diferencia na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional.

<b>Referência</b>	<b>Definição</b>
Barnett e Carroll (1995)	envolve uma transformação da organização entre dois momentos, consistindo na comparação entre o antes e o depois da transformação.
Robbins (1999)	atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para atingir as metas organizacionais.
Wood Jr. (2000)	toda transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Bressan (2001)	modificações feitas de forma planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura) que sejam significativas, atingindo a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas às demandas internas e externas.
Amis, Slack e Hinings (2002)	consiste em qualquer alteração no design arquetípico da organização, com intuito de aperfeiçoar a coerência entre seus elementos.
Bruno-Faria (2003)	toda alteração que ocorra na organização, de forma planejada ou não, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.
Neiva (2004)	qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (p. 23).
Lines (2005)	uma intervenção planejada na forma, nos sistemas, processos, ou produto de mercado com o objetivo de atingir um ou mais objetivos organizacionais.
Fischer e Lima (2005, p.16)	“deve ter influência nos diversos subsistemas da organização, ter impacto em todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho e, também, derivar em mudanças nos resultados da organização”.

Adaptado de Lima e Bressan (2003).

As definições apresentadas na Tabela 1 demonstram a ausência de consenso a respeito do conceito de mudança organizacional existente na literatura. A definição de mudança organizacional é problemática, pois trata de um fenômeno complexo e

multidimensional, sendo muitos os aspectos a considerar no conceito tais como: o escopo; a intensidade; o tempo de reação; e as pessoas envolvidas. A divergência conceitual tem consequências importantes, como por exemplo, na ausência de um consenso sobre a metodologia mais adequada, no impacto das medidas utilizadas, e na qualidade dos estudos realizados (Bressan, 2001; Neiva, 2004; Souza, Vasconcelos & Borges-Andrade, 2009).

Poucos textos científicos se preocupam em definir o conceito de mudança organizacional. Isso decorre tanto da dificuldade em demarcar seus limites, quanto dos vários níveis de análise (Lima & Bressan, 2003). Por isso, são necessárias pesquisas empíricas mais sofisticadas que possam dar sustentação às proposições teóricas por meio da lapidação do conceito (Bressan, 2001), que será apresentada no próximo tópico.

### **Lapidação do conceito de mudança organizacional**

Conforme apontado por Bressan (2001) a literatura carece da diferenciação entre mudança organizacional e desenvolvimento organizacional (DO). O tema inovação organizacional também foi incluído por Pettigrew e Cameron (2001) como um campo de interação em pesquisa. Contudo, inicialmente será apresentada a definição de DO.

### **Desenvolvimento organizacional X mudança organizacional**

O desenvolvimento organizacional é conceituado como um tipo de mudança organizacional, cujo foco é “a mudança planejada de sistemas humanos, com o objetivo de contribuir para a ciência organizacional a partir do conhecimento advindo da análise da complexa dinâmica da mudança” (Porrás & Robertson, 1992, p. 720). Van de Ven e Poole (1995), por sua vez, o consideram como uma “progressão de eventos de mudança que se

desdobram durante a existência da entidade” (p.512). Robbins (2002) define DO como uma série de intervenções de mudanças planejadas para o aumento da eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários, baseadas em valores humanos e democráticos.

Weick e Quinn (1999) consideram que o objetivo do DO é modificar o contexto organizacional visando aumentar o desenvolvimento individual para aumentar o desempenho empresarial através da alteração dos comportamentos dos membros organizacionais no ambiente de trabalho.

Porras e Silvers (1991) afirmam que a mudança planejada é sinônimo de DO. Os autores consideram que ambas as definições têm foco no indivíduo. Por isso, abarcam as pequenas alterações de comportamento, causadas por aspectos internos ou externos à organização, cujo objetivo é tornar a organização mais adaptada ao seu ambiente atual e melhorar seu comportamento em ambientes futuros.

Torres e Péres-Floriano (2003) afirmam que a mudança organizacional se assemelha às intervenções de DO de longo prazo. Embora a confusão conceitual entre mudança organizacional e DO seja comum na literatura, tratam-se de áreas e conceitos distintos, com objetivos diferenciados (Handerson & McAdam, 1998 conforme citado por Neiva, 2004).

Burke (2011) afirma que os termos DO e Mudança Organizacional são semelhantes, mas a diferença é que o DO tem ênfase na mudança planejada e a Mudança organizacional abrange toda e qualquer intervenção (geralmente mais de uma) iniciada na organização que ocorra devido a fatores internos ou externos. Analisando a definição apresentada por Weick e Quinn (1999), DO parece ser um termo mais característico da

Psicologia, pois foca no indivíduo e nos comportamentos dos membros organizacionais. Já o termo mudança organizacional abrange aspectos mais amplos, relacionados também à tecnologia e processos, sendo de uso mais frequente na Administração.

### **Inovação X mudança**

O dicionário de língua portuguesa Aurélio define inovação como o ato ou efeito de tornar novo, renovar (Ferreira, 2010). Para a literatura acadêmica inovação é definida como a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para a organização, podendo ser o desenvolvimento de um novo produto, um serviço, tecnologia ou uma nova prática de administração (Alencar, 1996 conforme citado por Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008). A inovação também é considerada como a forma que as organizações respondem às mudanças tecnológicas ou de mercado, e por isso é bastante valorizada em um ambiente globalizado e competitivo (Hage, 1999).

A inovação é compreendida como a implementação das ideias, processos, produtos ou serviços, que podem gerar impactos na organização, inclusive criando necessidades transformações (Bruno-Faria, 2003).

### **Diferenciação conceitual**

A análise das definições sobre inovação e DO permite verificar que os construtos se relacionam a transformações organizacionais. Apesar disso, não há embasamento teórico que justifique a confusão entre inovação e DO com mudança organizacional. Uma vez que a mudança organizacional é considerada como um construto mais abrangente, complexo e multifacetado que os demais. De acordo com Bruno-Faria (2003), a mudança organizacional tem origens mais diversas que inovação. A autora afirma ainda que a

inovação pode ser apenas um dos elementos desencadeadores da mudança, pois existem diversas outras fontes decorrentes do contexto externo à organização (Fischer & Lima, 2005).

### **Mensuração da mudança**

A discordância presente na literatura sobre mudança organizacional não se restringe à definição do construto. Por isso para melhor compreender o fenômeno é importante relatar a maneira como é medido (Van de Ven & Poole, 1995).

As dificuldades de mensuração da mudança organizacional não diferem das relacionadas ao comportamento organizacional. A maioria das pesquisas realizadas no campo do comportamento organizacional utiliza medidas de percepção das variáveis contextuais por meio de autorrelatos de atitudes e intenções comportamentais (Cappelli & Sherer, 1991 conforme citado por O'Reilly, 1991).

No campo da mudança organizacional grande parte das pesquisas também utiliza a investigação da percepção do indivíduo. A percepção permite que o indivíduo selecione, organize e interprete os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade (Schiffman & Kanuk, 1991 conforme citado por Neiva, 2004).

Para Lau e Woodman (1989 citado por Neiva, 2004) a mudança é um fenômeno perceptual, e por considerar que toda medida é uma abstração, essa seria a forma mais adequada para mensurá-la. Neiva (2004) afirma que o estudo da mudança pode ser definido como uma abstração de segunda ordem, relacionado à cognição, uma vez que o fenômeno mudança que ocorre na organização (nível macro) é percebido pelo indivíduo (nível micro) e acessado de forma indireta.

Ao analisar a produção nacional sobre o tema Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009) afirmam que o campo de estudo deve investir na estruturação teórica. Por isso, consideram importante realizar pesquisas qualitativas e quantitativas. As pesquisas que utilizam a metodologia qualitativa possibilitam que a investigação do processo de mudança seja analisada mais profundamente, compreendendo o posicionamento estratégico da organização, seu ambiente, seus recursos, valores e objetivos (Hodgkinson & Healey, 2008). Já a utilização da metodologia quantitativa permite a análise das relações entre as variáveis investigadas possibilitando a generalização dos resultados. Lau e Woodman (1989 citado por Neiva, 2004) e Pettigrew (1995) afirmam que as pesquisas na área devem investir na triangulação, ou seja, devem utilizar diferentes métodos de coleta de dados - questionários, entrevistas e análise documental. Dessa forma, seria possível mensurar mais adequadamente a complexidade e o caráter multifacetado dos processos de mudança.

Ao revisar a produção científica internacional sobre mudança organizacional Hodgkinson e Healey (2008) afirmam que a área teve muitos avanços no período de 2000 a 2007 e está adquirindo maior robustez, pois estudos recentes têm incorporado técnicas mais refinadas, como pesquisas longitudinais e análises multivariadas.

O contexto de mudança é uma característica pouco mensurada em mudança organizacional (Pettigrew & Cameron, 2001). Por isso é a variável antecedente desse estudo, apresentada no tópico a seguir.

### **Contexto de mudança**

Os estudos sobre mudança realizados até a década de 80 priorizavam o evento catalisador da mudança, e contribuíram bastante para a compreensão dos aspectos externos

que facilitam e dificultam a mudança (Pettigrew & Cameron, 2001). Contudo os estudos desenvolvidos pelas ciências sociais e organizacionais foram muito criticados por desconsiderarem o contexto interno, o histórico e o aspecto temporal da mudança (Pettigrew, 1995).

A literatura dicotomizou o contexto relacionado às organizações em interno e externo. O contexto externo abrange os aspectos econômicos, sociais e políticos. Já o contexto interno compreende aspectos históricos, estruturais e culturais, de poder e política da organização, que influenciam o processo de mudança (Pettigrew & Cameron, 2001).

Self, Armenarlis e Schraeder (2007) descrevem que o contexto de mudança externo influencia o desempenho da organização e impulsiona as mudanças de conteúdo (reorientação estratégica, reestruturação organizacional), visando melhorar o desempenho da organização. A gravidade e a velocidade com que essas mudanças externas contextuais ocorrem podem influenciar o contexto interno gerando impactos nos processos e estratégias que serão utilizadas na implementação das mudanças.

O contexto interno é caracterizado pelas condições organizacionais externas aos indivíduos que influenciam suas crenças, atitudes, intenções e comportamentos (Mowday & Sutton 1993, conforme citado por Self, Armenarlis & Schraeder, 2007). Damanpour (1991) realizou uma meta-análise sobre contexto interno e identificou vários fatores (posse administrativa, atitudes de gestão para a mudança, a formalização e comunicação) que influenciam a resposta de uma organização para a mudança. Self, Armenarkis e Schraeder (2007) consideram o contexto interno como moderador da relação entre o conteúdo de mudança e processo; e das crenças dos empregados, atitudes e intenções comportamentais.

Em 1999, Amenarkis e Bedeian publicaram uma revisão sobre 10 anos de produção científica sobre mudança organizacional, classificando-as em quatro grandes temas, apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 2. Temas de mudança organizacional

Tema	Definição
Conteúdo	pesquisas que abordam os objetivos do processo da mudança ou o objeto da intervenção.
Contexto	abrange as pesquisas sobre as alterações nos ambientes interno e externo da organização e seus efeitos nas respostas organizacionais à essas demandas.
Processos	abrange as pesquisas sobre as etapas, características e processos de mudança.
Resultados	pesquisas de resultado abordam outros critérios em termos afetivos e comportamentais como estresse, comprometimento que atuam como consequências da mudança organizacional.

Segundo os autores, as pesquisas relacionadas ao contexto de mudança compreendem os aspectos internos e externos à organização. Contudo Pettigrew (1995) considera que o contexto de mudança não se refere apenas às características ambientais. Mas, abrange um emaranhado de estruturas e processos que moldam as interpretações subjetivas dos membros organizacionais, influenciando a forma que os indivíduos percebem, compreendem, vivenciam e recordam os diversos processos de mudança organizacional.

Lima e Bressan (2003) consideram que o contexto de mudança organizacional é composto por dimensões que devem ser consideradas para uma melhor compreensão do fenômeno. Entre tais aspectos, alguns podem ser citados:

- Continuidade versus descontinuidade temporal;
- Amplitude da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais);
- Intensidade da mudança (intensa ou gradual);

- Tempo da resposta aos eventos externos (antecipação ou reação);
- Velocidade da mudança (devagar ou rápida);
- Intencionalidade *versus* emergência da mudança;
- Atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção *versus* membros da organização);
- Papel do agente de mudança;
- Prazo em que ocorre a mudança.

Rafferty e Griffin (2006) identificaram três características distintas do contexto de mudança: a frequência, o escopo e o planejamento. O planejamento de mudança é definido pelos autores como a percepção dos indivíduos a respeito da preparação feita pela organização ocorrida antes da implementação da mudança. O histórico anterior com o processo de mudança e as perspectivas futuras dos novos processos também são apontados como componentes do contexto de mudança pela literatura (Cunningham, 2006; Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

Os estudos sobre resultado da mudança organizacional investigam critérios de sucesso da mudança organizacional. Apesar de vários autores terem considerado os indicadores de processo como o melhor indicador de sucesso, é necessário utilizar critérios mais abrangentes para mensurar as mudanças organizacionais, como indicadores comportamentais e afetivos (Armenarkis & Bedeian, 1999; Pettigrew & Cameron, 2001). Contudo, as respostas comportamentais mais investigadas são efeitos colaterais do processo - a resistência, baixo comprometimento, ou estresse dos empregados (Neiva & Brito, 2008).

Para Pettigrew e Cameron (2001), o campo de estudos sobre mudança organizacional está longe de compreender integralmente a dinâmica e o efeito do contexto. Os autores reconhecem que o processo de mudança é influenciado por eventos temporais

emergentes. Por isso, ressaltam a importância de investigar o contexto. E, destacam os desafios dessa pesquisa, indicando que a quantidade dos níveis de análise incluídos no contexto, e as suas complexidades, devem ser definidas, uma vez que podem ocorrer muitos processos relacionados impactando na mudança investigada.

Em 2011, Goulart realizou uma pesquisa correlacional entre contexto de mudança organizacional e as atitudes frente à mudança em duas empresas do DF. O instrumento de pesquisa de contexto de mudança foi o instrumento validado pelo presente estudo, e o de atitudes foi validado por Neiva, Ros e Paz (2004). Os resultados indicam que há relação significativa entre os fatores de contexto e atitudes frente à mudança. Apesar do estudo realizado por Goulart, a produção científica sobre os aspectos contextuais da mudança ainda é incipiente.

Nesse estudo, o contexto de mudança é analisado como variável antecedente, sendo formado pelas seguintes características: a frequência, o escopo e o planejamento e preparação da mudança, o grau de incerteza psicológica (Rafferty & Griffin, 2006), histórico, intensidade e as experiências anteriores com as mudanças (Cunningham, 2006; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). O próximo capítulo apresentará a revisão sobre as reações à mudança com ênfase nas variáveis resistência e engajamento.

## **Capítulo 2 - Respostas à mudança organizacional**

As organizações são compostas por diferentes indivíduos e, enquanto alguns percebem a mudança como oportunidade, outros podem percebê-la como uma ameaça. A valência e a intensidade das respostas à mudança organizacional também dependem da forma como a mudança é percebida. E, essa variedade de percepções e respostas gera impacto nas pesquisas realizadas sobre reações à mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

As reações à mudança organizacional têm atraído o interesse de práticos e pesquisadores. As reações podem ser de natureza emocional e afetiva, cognitiva e comportamental. Este capítulo apresenta os conceitos e contribuições teóricas dos estudos sobre reação comportamental à mudança organizacional. As variáveis dependentes desse estudo - os comportamentos de engajamento e resistência à mudança - são apresentadas como respostas às mudanças.

### **Reação à mudança organizacional**

Embora não haja consenso sobre a definição de reações à mudança, os autores concordam sobre a influência das mudanças organizacionais nas reações dos empregados (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007) e sobre sua criticidade para o sucesso da mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Contudo, estudos de mudança organizacional são criticados por não abordarem as respostas dos funcionários durante o processo (Aktouf 1992 citado por Wanous, Reichers & Austin, 2000).

As iniciativas de mudanças organizacionais alteram o *status quo* e provocam reações nos empregados. Assim, os novos eventos podem ser interpretados como situações prejudiciais ou ameaçadoras para os indivíduos. Uma situação é considerada como nova quando os indivíduos não tiveram experiências anteriores semelhantes (Lazarus & Folkman, 1984). E, frequentemente essas modificações exigem que os empregados assimilem novas formas de trabalhar e agir (Nadler et al, 1994).

Durante o processo de mudança os empregados podem se sentir ameaçados, inseguros, vulneráveis por não entenderem os objetivos da mudança, temer a demissão devido às alterações que estão sendo implementadas, medo do desconhecido, perda de *status*, autoridade ou direitos. Além disso, as mudanças organizacionais provocam alterações na relação que o funcionário possui com a organização e com os seus companheiros de trabalho, modificando inclusive o contrato psicológico (Bressan, 2004; Silva & Vergara, 2003). Robinson (1996) concorda afirmando que os contratos psicológicos entre os indivíduos e a organização são questionados durante o processo de mudança. Isso porque os empregados podem interpretar as mudanças como um rompimento do contrato psicológico, e experimentar emoções, comportamentos e cognições negativas (Turnley et al., 2003).

Quando as mudanças organizacionais são constantes, há maior possibilidade de sofrimento exacerbado aos empregados que ficam expostos a uma situação instável e a processos de mudança mal direcionados e mal sucedidos. Por isso, Armenakis e Bedeian (1999) sugerem a adoção de critérios comportamentais e afetivos como indicadores para avaliação do sucesso das mudanças.

Bortolotti, Junior e Andrade (2009, p. 2) afirmam que: “do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo”. De acordo com os autores, diversos estudos corroboram identificando estágios nos comportamentos dos indivíduos que vivenciam situações de mudança, que passa por reações de negação, resistência e por fim influencia no grau de comprometimento. O termo reação parece estar mais vinculado às reações emocionais, por isso, foi adotado o termo respostas à mudança organizacional.

### **Pesquisas sobre respostas à mudança**

Em 2000, Piderit fez uma revisão dos estudos sobre resistência e respostas à mudança. O autor propõe que as respostas dos empregados ao processo de mudança sejam abordados de forma multidimensional - emocional, cognitiva e intencional. Para o autor, as respostas dos indivíduos à mudança podem ser positivas, negativas ou ambivalentes. Estudos anteriores já indicavam que os empregados poderiam reagir positivamente e negativamente a uma mudança (Gilmore, Shea & Useem, 1997). Bortolotti, Junior e Andrade (2009) também consideram que os indivíduos podem experimentar os sentimentos de forma contraditória durante o processo de mudança organizacional.

Avey, Wernsing e Luthans (2008) investigaram o impacto dos aspectos psicológicos dos empregados nas atitudes e comportamentos. O estudo foi realizado com 132 empregados que responderam a questionários. Os resultados indicam que (1) aspectos psicológicos - esperança, otimismo, eficácia e resiliência - estão relacionados positivamente às emoções positivas, que por sua vez estão relacionadas às atitudes e aos comportamentos relevantes para a mudança organizacional; (2) o nível de

conscienciosidade interagiu com os aspectos psicológicos na predição das emoções positivas; e (3) as emoções positivas são mediadoras no relacionamento entre os aspectos psicológicos, as atitudes e os comportamentos.

Smollan, Sayers e Matheny (2010) realizaram um estudo qualitativo sobre a questão temporal da mudança organizacional - velocidade, frequência e intensidade - e as emoções experienciadas ao longo do processo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 24 profissionais. Os sujeitos descreveram as mudanças organizacionais que experienciaram, questões relacionadas aos aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais, e as características temporais da mudança - como velocidade, frequência e intensidade - e suas reações emocionais a esses eventos. Os resultados demonstram a ocorrência de três temas principais: (1) a relação entre o tempo, grandes eventos de mudança e as emoções negativas, (2) a relação entre o tempo e a percepção de controle e (3) aspectos como percepção de justiça, disposição e inteligência emocional.

Em 2011, Oreg, Vakola e Armenakis fizeram uma revisão dos artigos, sobre respostas à mudança, publicados entre 1984 e 2007, e utilizaram a seguinte classificação:

- pré-antecedentes e antecedentes das mudanças;
- reações tridimensionais - componentes afetivos, cognitivos e comportamentais da mudança;
- consequências das mudanças.

A classificação de pré-antecedentes da mudança foi atribuída para estudos que abordam as características dos receptores da mudança – demografia, necessidades e estilos de enfrentamento - e o contexto interno da organização - aborda a cultura, característica do trabalho e o ambiente de apoio e confiança. Já os estudos classificados como antecedentes da mudança se relacionam ao processo de mudança - é a forma como a mudança é

conduzida na organização, aspectos relacionados à participação dos indivíduos, a forma como o processo é comunicado e a percepção da justiça processual e interacional; a percepção do dano ou benefício - inseguranças, impactos dos resultados e justiça distributiva - e o conteúdo da mudança - as alterações da prescrição do trabalho, carga, horário, *layout* do escritório (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

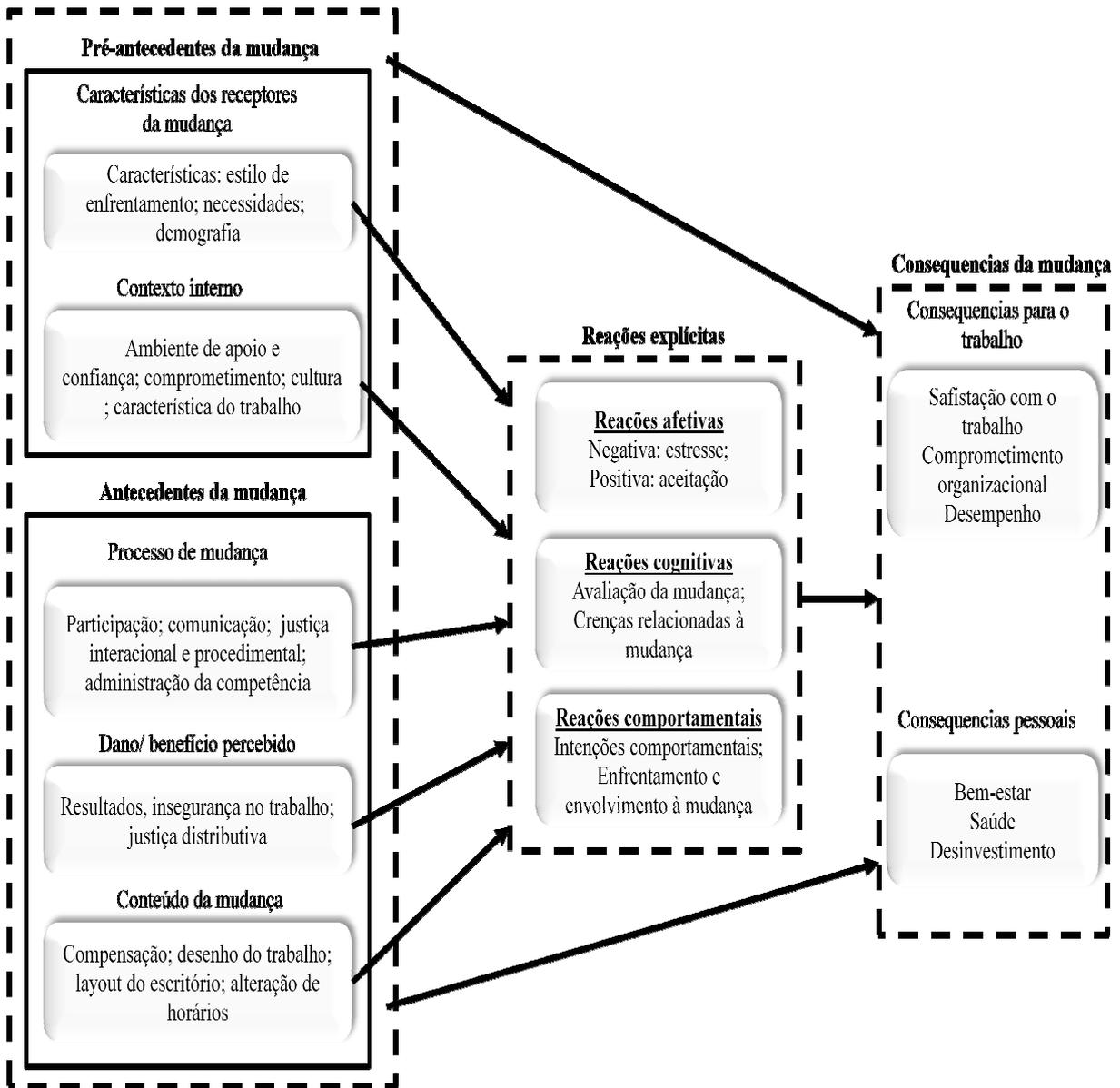


Figura 1. Modelo das reações à mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011)

Os estudos classificados como reações afetivas enfatizam as reações negativas, como o estresse, a ansiedade, a fadiga e as emoções negativas. As reações cognitivas se

referem às avaliações que os empregados fazem a respeito dos impactos da mudança em si mesmos, na organização ou em ambos. Também são investigados o sentido e efetividade da mudança, o comprometimento e a percepção de justiça. As reações comportamentais se referem aos comportamentos explícitos e às intenções comportamentais. Diversos estudos investigaram o grau de envolvimento e aceitação e apoio à mudança, enfrentamento, resistências e as intenções de sair da organização como consequências das mudanças. Grande parte da produção científica aborda a forma como a organização se prepara para implementar e reagir à mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

Os estudos classificados por Oreg, Vakola e Armenakis (2011) como consequências da mudança abrangem dois aspectos - para o trabalho e para o indivíduo. O tema mais frequente dentre as pesquisas revisadas pelos autores nos aspectos consequências para o trabalho é o comprometimento organizacional, seguido por satisfação no trabalho, intenção de sair da organização e desempenho individual. Temas como motivação e comportamento organizacional também foram identificados. Em relação às consequências pessoais da mudança foram encontrados poucos estudos, que em sua maioria abrangiam variáveis relacionadas às características psicológicas individuais e o bem-estar. Estudos sobre saúde mental e adoecimento no trabalho - depressão, estresse e ansiedade - também foram identificados.

Fonseca (2000) verificou em seu estudo que quando a mudança organizacional aumenta a carga de trabalho ou retira vantagens dos empregados, as reações negativas ocorrem quase que imediatamente. Dessa forma, os empregados passam a interpretar a mudança como ameaça, experienciando sofrimento, ansiedade e estresse. Estudos indicam que a mudança tende a ser interpretada de forma positiva quando elimina rotinas aborrecedoras e potencializa as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos

empregados, gerando excitação e motivação (Kuglanski et al, 2007 conforme citado por Rafferty & Griffin, 2006; Viera, 2008).

As mudanças radicais que envolvem *downsizing* e consequente perda de empregos tendem a tornar os empregados mais resistentes (Zammuto & O' Connor ,1992 citado por Hage, 1999). Ainda que a mudança radical seja reconhecida pelos empregados como necessária à organização, pode ser percebida como ameaça gerando sentimentos de incerteza a respeito da estabilidade no cargo (Kuglanski et al., 2007 citado por Viera, 2008). E, por terem consequências rápidas, são frequentemente interpretadas como traumáticas, gerando pouco comprometimento, provocando resistência, ressentimentos, mágoas e até mesmo boicotes (Fonseca, 2000).

As emoções negativas tornam os indivíduos mais propensos a pensamentos de curto prazo e a resultados organizacionais indesejados. Já as emoções positivas podem influenciar a adaptação dos empregados às novas situações de trabalho. Assim, os empregados com emoções ou afetos positivos tendem a ter atitudes menos cínicas em relação à mudança. Nesse sentido, respostas comportamentais e emoções positivas no contexto de mudança facilitarão o sucesso dos programas de mudança e a redução da resistência aos programas (Baumeister, Gailliot, DeWall & Oaten, 2006).

As respostas emocionais e comportamentais às mudanças podem estar relacionadas ao bem-estar, saúde ou adoecimento dos funcionários. Tal relação ocorre à medida em as intervenções são intensas e frequentes, gerando reações negativas que afetam o bem-estar dos empregados (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

As respostas à mudança devem ser compreendidas como uma ocorrência normal quer sejam positivas ou negativas, (Bovey & Hede, 2001). Para Bressan (2001) as

respostas à mudança podem variar desde a imediata adesão até a resistência total e podem ser classificadas nas dimensões comportamental, cognitiva e afetiva (Piderit, 2000). Para este trabalho, o enfoque às respostas à mudança está restrito ao aspecto comportamental, contemplando o engajamento e a resistência. Portanto, engajamento e resistência seriam comportamentos reativos, emitidos pelos indivíduos como respostas às intervenções que causam impactos na organização ou nos seus membros.

### **Engajamento à mudança organizacional**

O engajamento à mudança organizacional é a resposta positiva mais desejada pelas organizações, devido à criticidade da cooperação humana para o sucesso das mudanças organizacionais (Oreg, 2003). O dicionário Aurélio define o ato de engajar como a filiação a uma linha ideológica, filosófica e defendê-la; e empenhar-se em uma atividade ou empreendimento (Ferreira, 2010). Nesse sentido, o engajamento à mudança seria caracterizado por comportamentos que denotam um tipo de aceitação ou envolvimento.

Há ainda na literatura o termo “comprometimento com a mudança” que pode ser definido como “uma força (mind-set) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 475 conforme citado por Cunningham, 2006). Ou seja, de acordo com o autor, o comprometimento teria caráter atitudinal e faria referência ao comprometimento organizacional.

Em seu estudo, Cunningham (2006) investigou a relação entre comprometimento com a mudança, enfrentamento à mudança e intenção de evasão (turnover). Para isso, importou o conceito de comprometimento e seus tipos (normativo, afetivo, calculativo). Embora existam na literatura estudos sobre o comprometimento com a mudança, não há

consenso a respeito da terminologia que deve ser adotada para se referir aos comportamentos de adesão às transformações organizacionais.

Este estudo considera engajamento à mudança como a emissão de comportamentos que sejam desejados pelo processo de mudanças - de participação no processo, ou que facilitem, promovam as transformações (Coyle-Shapiro, 1999, Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

### **Pesquisas sobre engajamento**

Alguns estudos identificaram fatores que facilitam o engajamento organizacional. Em sua pesquisa, Zammuto e O' Connor (1992 conforme citado por Hage, 1999) afirmam que a descentralização organizacional promove uma maior participação dos trabalhadores durante o processo de implementação de mudanças, mas não explicaram como ocorre o processo.

Em 1999 Coyle-Shapiro desenvolveu uma escala que avaliava aspectos relacionados ao envolvimento dos empregados nos programas de qualidade. A autora desenvolveu um modelo de investigação das conseqüências da implementação de programas de qualidade e trabalho em equipe. Os resultados contestaram alguns pressupostos básicos da abordagem da qualidade total. Como por exemplo, a afirmação de que as atitudes positivas em relação ao trabalho de equipe não é consequência direta da implementação do programa de qualidade. Coyle-Shapiro (1999) afirma que as mudanças desejadas pela organização dependem da avaliação que os empregados fazem do programa de qualidade e da percepção que desenvolvem a respeito da utilidade desse tipo de intervenção. Os resultados mostram que os supervisores têm importância no envolvimento

dos empregados nos programas de qualidade. Contudo, o nível de envolvimento dos empregados não prediz o comprometimento organizacional.

Bressan (2003) encontrou em seu estudo fatores que podem auxiliar a adesão dos empregados ao processo de mudança, como por exemplo, a presença de um líder que transmita confiança. Além disso, os funcionários devem entender o porquê do processo e quais os benefícios que eles terão. É fundamental que a comunicação durante o processo de mudança seja eficiente para que os empregados possam esclarecer suas dúvidas. O estudo também indica que a presença de pessoas jovens na organização facilita o processo de mudança. A autora afirma que empregados mais jovens são mais conscientes das exigências do mercado, agregam novas ideias para a empresa e tendem a ser mais receptivos às mudanças, se adaptando e oferecendo menos resistência do que os funcionários mais velhos.

Huy (2002 conforme citado por Cunningham, 2006) afirma que os empregados estão mais propensos a apoiar os programas mudanças organizacionais quando existem sentimentos de confiança e apego à organização. Os indivíduos são mais propensos a adotar comportamento de engajamento às mudanças quando a organização demonstra uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, os indivíduos se perceberiam valorizados e respeitados no processo de mudanças (Borges & Marques, 2006). Considerando que a segunda variável critério desse estudo é resistência, o tópico a seguir abordará esse construto.

### **Resistência à mudança organizacional**

A expressão “resistência à mudança” foi usada e definida pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947), utilizando uma metáfora das ciências físicas (Bortolotti,

2010). Desde então, a resistência é um tema que vem ganhando importância por ser um fator crítico para o sucesso da mudança, sendo objeto de pesquisas no campo organizacional (Bressan, 2003). A literatura indica que a resistência é a reação mais frequente à mudança organizacional (Piderit, 2000; Hernandez & Caldas, 2001; Bouckenooghe, 2010).

A exemplo do estado da arte da mudança organizacional, a maioria dos artigos publicados sobre resistência à mudança fornece suas próprias definições conceituais (Bouckenooghe, 2010). Para melhor compreensão do termo será analisada, inicialmente, a definição apresentada no dicionário de língua portuguesa. O Aurélio define resistência como: negar-se, opor-se, recusar-se a algo proposto, obstáculo, empecilho, não sucumbir, sobreviver (Ferreira, 2010). De acordo com a definição do Aurélio percebe-se a ênfase no aspecto comportamental da resistência. Contudo, existem na literatura muitas definições de resistência, a Tabela a seguir apresenta uma síntese das principais definições.

Tabela 3. Definições de resistência à mudança organizacional

Autor (ano)	Definição de resistência
Zaltman e Duncan (1977)	qualquer conduta que tenha por objetivo manter o <i>status quo</i> em contraposição a da pressão para modificá-lo.
Piderit (2000)	atitude ambivalente na resposta inicial do empregado à mudança.
Bovey e Hede (2001)	são os comportamentos de oposição à mudança. a sonegação de informações, tentativas de adiar
Lines (2005)	implementação, ou tentar convencer os proponentes que a mudança é inadequada.

Não há consenso na literatura sobre a definição sobre resistência à mudança. Piderit (2000) ressalta a ambigüidade do construto resistência à mudança e sugere a composição tripartite: a cognitiva, a dimensão afetiva e a dimensão comportamental. A abordagem cognitiva explica a resistência de três formas:

- como um processo natural e normal gerada por crenças distorcidas ou pela tendência dos indivíduos a avaliarem situações usando categorias extremas;
- como a intenção de resistir, como o conjunto composto da percepção do impacto da mudança, de ideias irracionais e de afeto (Bovey & Hede, 2001 conforme citado por Neiva, Ros & Paz, 2005); e
- como uma reação emocional negativa ativada pelas inconsistências e discrepâncias entre os esquemas cognitivos dos indivíduos e os atuais propostos pelo processo de mudança (George & Jones, 2001).

Em sua revisão da literatura Bouckennooghe (2010) identificou que apesar das definições de resistência serem diferentes, a maioria das 14 definições que foram revistas consideram o componente intencional/comportamental como uma força contrária que impede o sucesso da implementação da mudança e promove manutenção do *status quo*. Schieman (1995 conforme citado por Neiva & Brito, 2008) sugere que o termo resistência à mudança é muito genérico e deve ser subdividido em áreas mais específicas, como:

- perda de controle dos padrões de trabalho que são conhecidos;
- incerteza sobre novos processos e resultados esperados com a mudança;
- perda de poder percebido e real, ocasionada pelas demandas de mudança;
- aumento das demandas do trabalho geradas pela mudança; e
- mal-entendidos e demandas não claras desencadeados pelo processo de mudança.

Valley e Thompson (1998 conforme citado por Neiva, 2004) consideram a resistência como resposta comportamental. Este estudo considera resistência à mudança como a emissão de comportamentos de oposição declarados ou não ao processo de mudança (Coyle-Shapiro, 1999, Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

A resistência é considerada a reação à mudança mais frequente (Piderit, 2000; Bressan, 2001). E, a maioria dos estudos aborda a resistência como um fenômeno micro organizacional relacionado às características pessoais e a aspectos como: características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. Contudo, a resistência também abrange aspectos macro organizacionais que envolvem a organização como um todo, e aspectos externos à organização relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança e às percepções de ameaça advindas da mudança (Robbins, 2002; Bressan, 2003; Lima Filho, Sproesser & Hoffman, 2005).

A resistência à mudança é tratada pela literatura como um fator crítico para o sucesso da mudança (Kotter, 1996; Trader-Leigh, 2002 conforme citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Sua ocorrência provoca atrasos na implantação, demanda custos e gera instabilidades inesperadas no processo de mudança e provocam efeitos negativos para a organização como: atraso e demora no início do processo de mudança, demora e ineficiência imprevistas na etapa de implantação, esforços objetivando sabotar o processo de mudança (Mendes, 2001; Ansoff, McDonnell, 1993 conforme citado por Bortolotti, 2010).

Apesar da criticidade ainda há muito a se descobrir para a compreensão apropriada deste fenômeno (Piderit, 2000; Hernandez & Caldas, 2001; Fischer & Lima, 2005; Bouckennooghe, 2010). Parte das publicações sobre o tema prescreve ações para diminuir o impacto das resistências à mudança organizacional. Essas “receitas” estão embasadas em pressupostos questionáveis, considerando a resistência como:

- inevitável;
- nociva à organização;
- um comportamento natural dos seres humanos;

- um comportamento exibido exclusivamente por empregados; e
- um fenômeno massificado.

No entanto, essas prescrições não podem ser generalizadas a todos os tipos de resistência por não terem evidências comprovadas empiricamente (Hernandez & Caldas, 2001).

Robbins (2002) classifica a resistência à mudança de duas formas:

- aberta e imediata - caracterizada pelas reclamações e demonstrações de descontentamento, ressentimento e rebeldia.
- implícita e protelada - caracterizada pela baixa motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos e do absenteísmo por insatisfação.

Piderit (2000) indica que a resistência à mudança pode ser classificada como passiva ou ativa. A resistência passiva seria caracterizada pela indiferença, procrastinação e ineficiência. A resistência ativa ou de oposição destrutiva às mudanças organizacionais pode variar desde atos sutis de não-cooperação até à sabotagem. Contudo, a literatura indica que a expressão aberta da divergência ou protesto não ocorre com frequência, pois pode gerar consequências negativas ou penalidades severas (Folger & Skarlicki, 1999 conforme citado por Bouckenooghe, 2010). Rodrigues e Collinson (1995 conforme citado por Bortolotti, 2010), analisaram que os empregados brasileiros utilizam o humor e a sátira para camuflar e expressar suas discordâncias aos processos de mudança.

Apesar de a literatura apresentar a resistência como uma reação comum à implementação das mudanças, ainda é elencada como uma das principais barreiras ao sucesso das transformações organizacionais (Piderit, 2000; Hernandez & Caldas, 2001). A resistência à mudança não deve ser compreendida como um obstáculo a ser superado, mas

como elemento inerente às transformações cognitivas que ocorrem durante a mudança (Isabella, 1990; Chu; 2003 conforme citado por Borges & Marques, 2006).

O afeto e a cognição podem ou não eliciar resposta comportamental de resistência. Ajzen e Fisbein (1980 citado por Bortolli, 2010) fazem uma distinção clara entre esses aspectos, explicitando a relação entre as cognições e afetos eliciando comportamentos posteriores.

Estudos indicam que a resistência varia de intensidade conforme o envolvimento, participação e conhecimento dos empregados sobre o processo de mudança (Armenakis; Buckley & Bedeian, 1999). A intensidade da resistência à mudança pode variar em função de características pessoais dos indivíduos, do impacto negativo das mudanças, das exigências e novidades que envolvem, do sofrimento que causa membros da organização (Bressan, 2001).

Embora exista a tendência inicial dos indivíduos resistirem às mudanças, essa reação pode diminuir se for percebido que poderão ser beneficiados por esta mudança (Kruglanski, Pierro, Higgins & Capozza, 2007 conforme citado por Rafferty & Griffin, 2006). As práticas de gestão de pessoas podem se adequadamente planejadas, auxiliar a diminuição dos efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro que é uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006).

Ford et al. (2008) indicaram que a resistência consciente e racional pode ser muito mais útil do que a aceitação incondicional e inquestionável. A literatura indica casos em que a resistência auxilia a aperfeiçoar as ações planejadas, evidenciando os aspectos que foram negligenciados ou planejados inadequadamente pelos agentes de mudanças. Dessa

forma é possível utilizar a resistência para alterar componentes da mudança, tornando-a mais compatível à organização (Hernandez & Caldas, 2001; Lima Filho, Sproesser & Hoffman, 2005).

### **Medidas de resistência**

Em 2003, Oreg validou uma escala para avaliar diretamente o componente disposicional que contribui para a resistência individual à mudança, denominada *Resistance to Change Scale* (RTC). A escala continha 44 itens e uma escala de concordância tipo likert de 6 pontos. A validação indicou 4 fatores: rotina, reação emocional à mudança imposta, rigidez cognitiva e foco no curto prazo.

Em 2010, Bortolotti criou uma medida de resistência à mudança (RAM) com apoio na Teoria da Resposta ao Item (TRI), utilizando variáveis de causa, variáveis individuais, variáveis de contexto e resultado. A escala unidimensional contém 52 itens, e obteve 0,75 como alfa de cronbach. Foi adotado o modelo de desdobramento, pela precisão em estimar o nível do respondente no traço latente resistência à mudança.

“A resistência à mudança é um traço latente ou uma variável latente” com essa afirmação Bortolotti (2010 p. 28) ressalta que suas características não podem ser medidas diretamente. Por isso, este estudo busca validar uma medida de respostas à mudança compreendendo a resistência e o engajamento. Diamond (1986 citado por Valley & Thompson, 1998) afirma que a resistência se inicia devido às atitudes negativas. Bell e staw (1989 citado por citado por Valley & Thompson, 1998) também enfatizam a importância das atitudes nas respostas dos indivíduos frente à mudança. Por isso, o próximo capítulo apresentará uma breve revisão sobre a produção das atitudes frente às mudanças organizacionais.

## Capítulo 3 - Atitudes

Este capítulo apresenta a variável mediadora do estudo. As atitudes têm papel de destaque na teoria e pesquisa das ciências sociais (Ajzen, 2001) além de ser um dos temas mais antigos e estudados da Psicologia Social (Fishbein & Ajzen, 1974 conforme citado por Neiva & Mauro, 2011).

Apesar do notável desenvolvimento teórico e empírico das atitudes, ainda persistem controvérsias acerca de sua definição. Existem na literatura muitos conceitos de atitudes. A Tabela a seguir apresenta uma síntese das principais definições.

Tabela 4. Definição de atitudes

Autor (ano)	Definição de atitudes
Thurstone (1931) <sup>1</sup>	predisposição afetiva pró ou contra em relação a um objeto.
Secord e Beckman (1969) <sup>2</sup>	regularidades emocionais, pensamentos e predisposições do indivíduo a certos aspectos do ambiente.
Fishbein e Ajzen (1975) <sup>1</sup>	predisposição a responder de forma favorável ou desfavorável em relação a um objeto.
Olson e Zanna (1993)	são avaliações subjetivas que variam entre positivas e negativas que são representadas na memória.
Chaiken, Wood e Eagly (1996)	uma tendência psicológica expressa pela avaliação de uma entidade em particular com algum grau de desfavor .
Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999)	é uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto.
Abbad e Borges-Andrade (2004)	são estados mentais adquiridos que influenciam a escolha de ação na qual os indivíduos irão se engajar. São formadas por importantes componentes afetivo ou emocional, mas também incluem componentes cognitivos e comportamentais. E influenciam as escolhas pessoais, relativas a objetos, eventos ou pessoas, feitas pelos indivíduos.
Robbins (2002)	afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos.

<sup>1</sup> citado por Pimentel, Torres & Gunther, 2011; <sup>2</sup> citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004

Apesar de a ausência de consenso sobre a definição de atitudes, os estudos destacam a conceituação proposta por Elizur e Guttman (1976 citado por Bouckenooghe, 2010) que consideram a atitude como um conceito tridimensional formada por componentes afetivos, cognitivos e comportamentais. Conforme apresentado na Tabela 4, diversos autores concordam a respeito do caráter intencional das atitudes que podem ou não influenciar a ação dos indivíduos.

Arnold et al. (1995, p. 167 citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004) indicam que as “atitudes refletem uma tendência pessoal a sentir, pensar ou se comportar de uma forma positiva ou negativa em relação a um objeto da atitude”. Nesse sentido, as atitudes podem ser compreendidas como um posicionamento do indivíduo frente ao mundo que influencia a forma que os indivíduos percebem o mundo e se comportam. Por isso, o conhecimento das atitudes das pessoas permite inferir sobre como as pessoas pensam, sentem ou reagem a determinados eventos (Neiva & Mauro, 2011). A figura a seguir apresenta a representação gráfica dessa relação.

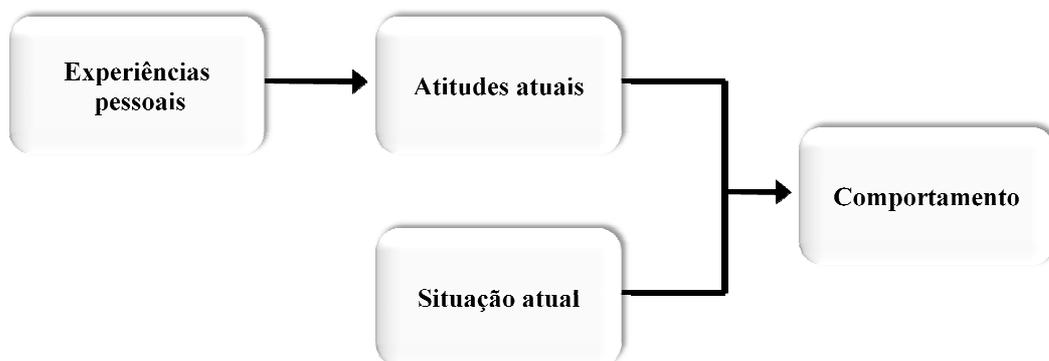


Figura 2. Influência das atitudes sobre o comportamento (Neiva & Mauro, 2011)

De acordo com o esquema apresentado na Figura 2, as experiências pessoais influenciam a forma como o indivíduo desenvolve uma atitude, tornando-se predisposto a se comportar de acordo com a atitude. Contudo, existem muitos outros fatores além das

atitudes que podem interferir na ocorrência de um possível comportamento, na figura acima esses fatores estão contemplados no esquema pela “situação atual”.

Fishbein & Ajzen, 1975 elaboraram a Teoria da Ação Racional que explica que as atitudes são intenções comportamentais. De acordo com os autores a melhor forma de prever a probabilidade de execução do comportamento é conhecendo as atitudes.

As atitudes dos empregados frente à mudança organizacional são aspectos críticos para o sucesso dos processos de mudança organizacional porque predisõem os indivíduos a agir de determinada forma em relação a um objeto (Armenakis et al., 1993; Neiva, 2004; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Damanpour (1991) identificou em seu estudo que as atitudes dos gerentes frente à mudança também geram impactos no sucesso na implantação de transformações organizacionais. O tópico a seguir apresenta uma breve revisão sobre as atitudes frente à mudança.

### **Atitudes frente à mudança organizacional**

O primeiro artigo acadêmico sobre atitudes em relação à mudança data do final dos anos 1940 e apresenta formas de amenizar a resistência para a mudança (Coch & Francês, 1948 conforme citado por Bouckenooghe, 2010). Em 1957, Jacobson (conforme citado por Bouckenooghe, 2010) utilizou o termo positivo de prontidão para a mudança, e as pesquisas subsequentes utilizam a classificação dicotômica das atitudes como positivas ou negativas.

Elizur and Guttman (1976 conforme citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004), consideram que as atitudes frente às mudanças organizacionais consistem em cognições pessoais, reações afetivas e tendências comportamentais relacionadas aos

aspectos da mudança empresarial. Lines (2005), considera a atitude frente à mudança organizacional como uma avaliação, positiva ou negativa, que um empregado desenvolve a respeito das mudanças implementadas pela organização. Apesar da aparente concordância, Bouckenooghe (2010) afirma que há ausência de uma definição robusta para as “atitudes frente às mudanças” propiciando confusão conceitual.

Considerando o caráter tripartite das atitudes Bouckenooghe (2010) sugere que as atitudes frente à mudança são formadas por aspectos tridimensionais: reações cognitivas, afetivas e comportamentais. O componente afetivo se refere a um conjunto de sentimentos a respeito da mudança. O componente cognitivo corresponde à avaliação sobre as vantagens e desvantagens, utilidade e necessidade da mudança. Finalmente, o componente comportamental se refere às avaliações sobre as ações já implantadas ou que serão implantadas a favor ou contra à mudança.

Estudiosos demonstram muito interesse sobre as atitudes frente à mudança (Bouckenooghe, 2010). Por isso, diversos estudos abordam o processo de formação de atitudes (Lau & Woodman, 1995; Lines, 2005) e a forma de investigá-las (Lines, 2005; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Neiva, 2004). Após serem formadas, as atitudes são difíceis de serem alteradas. Por isso, as pessoas tendem a lembrar mais das informações consistentes com as atitudes do que a informações que parecem contrariá-las (Lines, 2005). Quando as pessoas são expostas a informações divergentes das atitudes formadas, tendem a elaborar contra-argumentos que reafirmem a atitude original (Festinger, 1957 conforme citado por Bouckenooghe, 2010).

As atitudes dos indivíduos frente à mudança são relevantes para o sucesso das iniciativas de mudança, porque desde os primeiros contatos os indivíduos questionarão

tanto a forma como a mudança irá impactar seus trabalhos quanto à possibilidade de sucesso organizacional (Lines, 2005; Armenakis, Harris, Mossholder & Isabella conforme citado por Neiva & Brito, 2008). Nesse sentido Piderit (2000) considera que as atitudes devem ser utilizadas como indicador do grau de favorabilidade do processo de mudanças organizacionais. Para isso, o autor apresenta modelo que relaciona crenças, afetos e possíveis respostas comportamentais às mudanças.

Bouckencooghe (2010) fez uma revisão classificando os tipos de atitudes frente às mudanças em quatro dimensões:

- a natureza da mudança - mudança episódica *versus* mudança contínua (Porras & Silvers, 1991; Weick & Quinn, 1999);
- nível da mudança - macro ou micro (Pettigrew & Cameron, 2001; Van de Ven & Poole, 2004);
- foco negativo ou positivo da mudança (Abrahamson, 2004a, 2004b; Seo, Putnam & Bartunek, 2004 citados por Bouckencooghe, 2010); e
- o método de pesquisa - variância ou metodologia de processo (Van de Ven & Poole, 2005).

Em 2010, Bouckencooghe realizou uma revisão de 58 artigos de periódicos publicados entre 1993 a 2007. A citação mais utilizada nos 21 estudos revisados a respeito de prontidão organizacional é a feita por Armenakis, Harris & Mossholder (1993 citado por Neiva & Brito, 2008). Os autores definiram prontidão para mudança "como crenças, atitudes e intenções dos membros organizacionais, a respeito da necessidade da mudança e da capacidade da organização em realizá-las com sucesso" (p. 681).

O autor indica que a literatura é repleta de termos que caracterizam atitudes positivas como aceitação, prontidão para a mudança, abertura à mudança, aceitação da mudança, adaptação à mudança, enfrentamento à mudança, compromisso com a mudança, e termos negativos tais como a resistência, o cinismo (Bouckenooghe, 2010).

Em 2011, Choi identificou que a produção científica sobre atitudes frente à mudança se concentra em:

- **Preparação para mudança** - percepções individuais sobre a capacidade organizacional de sucesso na mudança, e dos benefícios organizacionais subsequentes (Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis et al., 1993 citado por Neiva & Brito, 2008);
- **Comprometimento com a mudança** - subdividido em afetivo, normativo e calculativo. O comprometimento afetivo com a mudança se refere ao desejo de apoiar as iniciativas de mudança devido à crença nos possíveis benefícios. O comprometimento normativo se refere à sensação de obrigatoriedade de apoiar as ações da mudança. O comprometimento calculativo se refere ao apoio à mudança, considerando o grau de risco do fracasso (Cunningham, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002);
- **Abertura à mudança** - é composta pela disposição de apoiar a mudança decorrente dos afetos positivos; e
- **Cinismo** - envolve um ponto de vista negativo ou pessimista, perda de fé nos agentes e ou no sucesso da mudança (Bouckenooghe, 2010).

A literatura aponta que as atitudes específicas predizem melhor o comportamento do que as atitudes gerais (Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein & Ajzen, 1975 conforme citado por Choi, 2011). Lau e Woodman (1995 conforme citado por Neiva, 2004) também

afirmam que as atitudes específicas são preditoras dos comportamentos de participação no processo de mudança. Explicam ainda que os esquemas cognitivos atuam como mediadores entre as atitudes frente às mudanças genéricas e as atitudes frente às mudanças específicas.

Em 2005 Neiva, Ros e Paz validaram uma escala para mensurar as atitudes frente à mudança organizacional, composta por três fatores (ceticismo, temores e aceitação) que representam as atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional. As atitudes frente à mudança organizacional são investigadas nesse estudo como variável mediadora. A definição de atitudes adotada nesse estudo é a de Rodrigues, Assnar e Jablonsky (1999 vide Tabela 4). Este estudo utiliza o instrumento validado por Neiva, Ros e Paz (2005). O próximo capítulo apresenta o modelo de investigação.

## Capítulo 4 - Modelo de investigação

O contexto de mudança organizacional é um aspecto que deve ser inserido nas pesquisas sobre mudança (Pettigrew & Cameron, 2001) devido o impacto que pode causar nos indivíduos (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). Este estudo propõe mapear as seguintes características do contexto de mudança: a frequência, o planejamento e preparação da mudança, o grau de incerteza psicológica (Rafferty & Griffin, 2006), histórico, intensidade e as experiências anteriores com processos de mudança organizacional (Cunningham, 2006; Devos, Buelens & Bouckenoooghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003).

A literatura apresenta muitas especulações com pouco respaldo empírico sobre a relação entre cognição individual, afetos individuais e resistência à mudança (Neiva, 2004). Valley & Thompson (1998 citados por Neiva & Brito, 2008) afirmam que atitudes moldam sentimentos das pessoas e suas percepções em relação à mudança predispondo a ocorrência de comportamentos relacionados à atitude. Isso significa que a ocorrência de atitudes positivas - atitudes de aceitação - durante o processo de mudança facilitaria a ocorrência de comportamentos adaptativos do indivíduo às mudanças e aumentando a probabilidade de sucesso das iniciativas. Em contrapartida, as atitudes negativas à mudança – como, por exemplo, o temor e o ceticismo - podem ter o efeito oposto, diminuindo a probabilidade do engajamento dos empregados e do sucesso das intervenções (Neiva 2004; Neiva & Brito, 2008).

Embora haja consenso sobre a influência das atitudes para o sucesso da mudança, existem poucos estudos sistemáticos que buscam identificar e compreender se os aspectos da mudança influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Armenakis et al., 1993 citado por Neiva, 2004; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Rafferty & Griffin,

2006; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Além disso, a literatura ressalta a necessidade de mais estudos que investiguem os efeitos que as atitudes frente à mudança organizacional causam nos empregados (Choi, 2011).

### **Problema de pesquisa**

Conforme afirmado anteriormente, os processos de mudança organizacionais são frequentes. Tomando-se por base os comportamentos decorrentes dos diversos processos de mudança organizacional, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **“O contexto interno de mudança organizacional, as atitudes dos indivíduos influenciam a emissão de comportamentos de engajamento ou resistência?”**.

### **Objetivos**

Considerando todas as lacunas apontadas na literatura sobre as variáveis investigadas neste estudo, é uma contribuição relevante a realização de uma pesquisa que se propõe a avançar na compreensão da influência do contexto de mudança organizacional sobre as atitudes frente às mudanças, ao engajamento e à resistência.

O contexto de mudança é um construto como poucos os instrumentos validados. E, de acordo Oliveira-Castro et al. (1999) e Siqueira (2008), a produção de medidas brasileiras de comportamento organizacional precisam ser aprimoradas em relação à validade. Assim, foram propostos os três primeiros objetivos específicos deste estudo:

1. Construir e testar a validade psicométrica da medida de contexto de mudança organizacional
2. Construir e testar a validade psicométrica da medida de comportamentos de engajamento e resistência à mudança organizacional.

3. Revalidar a escala de atitudes frente à mudança organizacional utilizando a escala de concordância de 11 pontos para a amostra utilizada.

O quarto objetivo desse estudo propõe um modelo de investigação do fenômeno.

4. Testar a relação de mediação das atitudes frente à mudança entre variáveis de contexto e comportamentos de engajamento e resistência.

### **Hipóteses do estudo**

Para a realização desse estudo, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1: O contexto de mudança prediz positivamente os comportamentos de engajamento e negativamente os de resistência.

H2: As atitudes de temor e ceticismo predizem positivamente o comportamento de resistência.

H3: A atitude de aceitação prediz o comportamento de engajamento.

### **Modelo de investigação do estudo**

Com o objetivo de verificar a relação existente entre o contexto de mudança, as atitudes frente à mudança e os comportamentos de engajamento e resistência, foi criado um modelo de investigação. Este prevê o contexto de mudança como preditor dos comportamentos de engajamento e resistência, sendo essa relação mediada pelas atitudes frente à mudança.

A variável antecedente do estudo é o contexto de mudança organizacional, a variável mediadora é atitude frente à mudança e as variáveis critério são os comportamentos de engajamento e resistência. A Figura a seguir apresenta a representação gráfica do modelo.



Figura 3. Modelo de investigação

As variáveis deste estudo são definidas da seguinte forma:

- Contexto de mudança – são as percepções dos indivíduos sobre as seguintes características do contexto de mudança organizacional: o grau de incerteza psicológica decorrente do processo de mudança, o impacto gerado pela mudança, a preparação e o planeamento da mudança e as experiências anteriores de mudanças na organização (Rafferty & Griffin, 2006; Reichers *et al*, 1997 conforme citado por Devos; Buelens; Bouckenooghe, 2007).
- Atitudes frente à mudança - crenças, comportamentos e sentimentos dos indivíduos durante os processos de mudança organizacional. Compreende atitudes de Ceticismo, Temor e Aceitação (Neiva, Ros & Paz, 2005). O **ceticismo** abrange crenças e sentimentos de descrédito relacionados ao processo de mudança. O **temor** é caracterizado pelo medo de perder o poder, benefícios ou das incertezas vivenciadas pelos indivíduos. Atitudes de **aceitação** se relacionam às crenças, sentimentos e intenções comportamentais que fazem uma avaliação positiva da mudança organizacional.
- Comportamento de engajamento - emissão de comportamentos que sejam desejados pelo processo de mudanças, tais como flexibilidade, abertura ao processo, aceitação, defender o processo (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens & Bouckenooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

- Comportamento de resistência - comportamentos de oposição ao processo de mudança ainda que sejam ou não declarados (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

O próximo capítulo apresentará o método utilizado para a realização este estudo.

## **Capítulo 5 - Método**

Esta seção abordará a caracterização das duas organizações nas quais a pesquisa foi realizada, bem como uma breve descrição das mudanças organizacionais para exemplificar o contexto de pesquisa. Posteriormente serão apresentados os aspectos metodológicos.

### **Caracterização da organização 1**

Sociedade anônima de economia mista é uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, atua na área de geração e transmissão de energia elétrica, possui unidades regionais em 11 Estados da Federação. Por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN, também fornece energia a compradores das demais regiões do País. A organização 1 possui cerca de 3.850 empregados e 775 terceirizados.

### **Caracterização da organização 2**

É uma sociedade de economia mista, criada em 17 de dezembro de 1965 e autorizada a funcionar como empresa concessionária de serviços públicos de energia elétrica. Em setembro de 1997 a organização se federalizou. A organização 2 distribui energia elétrica para 6 localidades interligadas ao SIN e possui 298 empregados.

### **Breve descrição das mudanças organizacionais**

Desde sua criação, as Organizações 1 e 2 atuavam em um modelo de concessão territorial no qual detinham monopólio na exploração do mercado de geração e transmissão (organização 1) e distribuição (organização 2) de energia elétrica em parte do Brasil. A partir do ano 2000, marcos regulatórios, estabelecidos no Novo Modelo do Setor

Elétrico, abriram o mercado nacional à ampla concorrência. Isso criou a necessidade das empresas modificarem suas formas de gestão para se tornarem competitivas perante seus concorrentes. Essa nova regulamentação estimula a competição entre os agentes setoriais públicos e privados. Isso exige eficiência na gestão dos custos operacionais das empresas públicas.

A concorrência ocorre principalmente, em licitações para novas obras de usinas geradoras de energia e implantação e manutenção de linhas de transmissão. As concessões para a manutenção das diversas usinas hidrelétricas e linhas de transmissão sob a gestão da organização 1 serão lançadas à concorrência do mercado, por meio de licitações nos próximos anos. Em relação à organização 2, há a ameaça de privatização que está em análise pelo Governo Federal.

Estudos realizados durante 2006 e 2007 por técnicos da  *Holding* e do MME identificaram a necessidade de transformar a gestão para fortalecer o grupo de empresas. Para isso foram desenvolvidas iniciativas internas, de caráter gerencial e institucional a serem implementadas no âmbito das empresas, e externas, de cunho estrutural e regulatório, a serem abordadas diretamente pelo Governo Federal.

Por isso, em 2008 o MME demandou a criação de um plano de transformação fosse instituído com base no tripé integração, rentabilidade e competitividade e com quatro vetores de atuação:

- Aperfeiçoamento da governança corporativa;
- Reorientação dos negócios de distribuição;
- Reformulação institucional da holding; e
- Reorganização do modelo de gestão empresarial.

Essas grandes diretrizes têm por objetivo alcançar a agilidade e a eficiência necessárias para que o grupo de empresas atue de forma integrada.

As intervenções realizadas no contexto interno nas organizações no ano de 2010 foram:

- a unificação da marca das empresas;
- a realização de uma pesquisa de clima organizacional em outubro de 2010, de forma censitária;
- unificação das tabelas salariais;
- a implantação de um novo plano de carreira e remuneração com foco em competências em novembro de 2010;
- implantação do plano estratégico integrado das organizações para o período 2010-2020; e
- alteração da visão, missão das empresas, conforme apresentado a seguir:
  - **Missão:** atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável.
  - **Visão:** em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável a das melhores empresas do setor elétrico.
  - **Valores:** foco em resultados, empreendedorismo e inovação, valorização e comprometimento das pessoas, ética e transparência.

Em relação ao contexto externo, em janeiro de 2011, assumiu a primeira mulher Presidenta da República, que manteve no MME o mesmo ministro indicado pelo presidente anterior. Entretanto, foi trocado o presidente da *holding* que recebeu como missão modernizar o grupo de empresas. No ano de 2011, a Diretoria executiva da organização 1, composta por 5 dirigentes foi reconduzida para mais um mandato de 3 anos. Já a diretoria da organização 2 foi parcialmente modificada.

## **Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa é explicativa de abordagem correlacional, de corte transversal. Em relação ao delineamento de pesquisa, pode ser classificada como quantitativa, pois serão usados instrumentos padronizados para mensurar as variáveis do modelo de investigação (Drenth, 1984).

A unidade de análise desse estudo é individual, pois as variáveis investigadas (contexto de mudança organizacional, atitudes frente à mudança, engajamento e resistência) foram acessadas por meio das percepções dos participantes da pesquisa (Klein, Danserau & Hall, 1994). Foram pesquisadas duas organizações públicas do Setor Elétrico Brasileiro. No tópico a seguir são descritas a população e amostra.

## **População e amostra**

A amostra da organização 1 foi definida a partir da amostragem randômica estratificada baseada nos 11 estados da federação. A seguir foi atribuído um número a cada empregado. Para não favorecer certos números ou padrões de números foi utilizado o sorteio eletrônico utilizando o *software online* disponível no endereço eletrônico *www.random.org*. Esse procedimento permitiu a seleção aleatória dos participantes da pesquisa. O principal objetivo em selecionar os participantes dessa forma foi obter amostras adequadas de cada estrato da população (Rea & Parker, 1997). Na primeira seleção, dois diretores empregados foram substituídos por outros empregados.

A amostra da organização 2 foi composta por uma amostra de conveniência não-probabilística. A próxima tabela apresenta as características da amostra utilizada na realização da pesquisa.

Tabela 5. Descrição das organizações pesquisadas

Tipo de Organização	Área de atuação	População	Amostra	Respondentes	Taxa de resposta
Organização 1	Geração e transmissão de energia	3800 empregados	1600	875	54,68%
		164 prestadores de serviço	92	51	55,43%
Organização 2	Distribuição de energia	298 empregados	130	55	42,30%

A amostra da pesquisa foi formada por 981 participantes sendo 926 pertencentes à Organização 1 e 55 da organização 2

A próxima Tabela apresenta os dados demográficos da amostra contendo 981 casos. Os resultados obtidos no perfil sociodemográfico e da amostra demonstram que a maioria (37,3%) dos respondentes possui nível superior completo e é do sexo masculino (74,5%), o que já era esperado diante do perfil dos empregados das organizações 1 e 2. Quanto à função exercida, 46% das respostas da pesquisa vêm de empregados da área fim das organizações, e área meio com 39,6%.

Tabela 6. Caracterização da amostra quanto à escolaridade, função e sexo

Variável		Frequência	Porcentagem
<b>Escolaridade</b>	Nível fundamental	12	1,2%
	Nível Médio	190	19,4%
	Nível Superior Incompleto	154	15,4%
	Nível Superior Completo	365	37,3%
	Especialização	181	18,5%
	Mestrado	51	5,2%
	Não informado	28	2,9%
	Total	981	100%
<b>Tipo de Função</b>	Gerência	49	5%
	Assessoria	70	7,1%
	Área Meio	388	39,6%
	Área Fim	451	46%
	Não informado	23	2,3%
	Total	981	100%
<b>Sexo</b>	Feminino	230	23,5%
	Masculino	731	74,5%
	Não informado	20	2%
	Total	981	100%

A próxima Tabela apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa por estado da federação. Os dados apresentados na Tabela 7 demonstram que o Acre obteve o maior percentual de respondentes (66,15%), seguido pelo Mato Grosso (64,60%) e Distrito Federal (62,25%). Os estados com menos respondentes foram São Paulo (25%) e Amazonas (33,33%).

Tabela 7. Percentual de respondentes em relação à amostra

Estado da Federação	População	Amostra	Taxa de resposta
Acre	130	86	66,15%
Amapá	100	57	57,00%
Amazonas	9	3	33,33%
Distrito Federal	559	348	62,25%
Maranhão	183	91	49,73%
Mato Grosso	113	73	64,60%
Pará	409	198	48,41%
Rondônia	135	80	59,26%
Roraima	28	12	42,86%
Tocantins	33	20	60,61%
São Paulo	4	1	25,00%
Não informados	0	12	-

A seguir, são apresentadas as medidas utilizadas na realização do estudo.

## Medidas

As medidas utilizadas neste estudo foram: duas medidas construídas e uma medida já validada por outro estudo. A seguir, apresentam-se as características de todos os instrumentos. As estruturas finais dos instrumentos, após a validação estatística, são apresentadas no próximo capítulo.

## Atitude frente à mudança organizacional

Para mensurar as atitudes decorrentes da mudança organizacional foi utilizada a escala de atitudes frente às mudanças, validada por Neiva, Ros e Paz (2005), que avalia as atitudes de ceticismo, temor e aceitação das mudanças organizacionais por meio de uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos com a seguinte gradação: 0 (zero) equivale

a Discordo; 1 equivale a Concordo pouco; 2 equivale a Concordo mais ou menos; 3 equivale a Concordo muito e 4, Concordo totalmente. O instrumento possui cargas fatoriais dos itens acima de 0,45 e Alfas de Cronbach dos fatores de 0,75 a 0,90.

Considerando que as duas outras escalas utilizadas neste estudo continham 11 pontos, optou-se por modificar a escala de concordância do tipo *likert* de cinco para 11 pontos, de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Essa alteração foi feita com o objetivo de facilitar as repostas dos participantes.

### **Construção das escalas de contexto de mudança organizacional e escala de reações comportamentais à mudança organizacional**

As etapas de construção das novas medidas criadas para esta pesquisa foram realizadas pelo grupo de pesquisa *Inovare* da Universidade de Brasília. Os componentes do grupo são estudantes de graduação, mestrado e doutorado oriundos da área de psicologia do trabalho e organizações, administração e engenharia.

Inicialmente foi feita a revisão de literatura. Em seguida, a operacionalização das definições e construção dos itens do instrumento. Posteriormente, foi realizada a análise por juízes, na qual os itens foram submetidos a três juízes especialistas em mudança organizacional. Os especialistas classificaram os itens de acordo com a categoria a que se referiam e realizaram comentários sobre a redação dos itens. Com a devolução dos materiais, calculou-se o índice de concordância dos juízes em relação à classificação realizada previamente. Foram obtidos resultados correspondentes a 82% e 87%. A partir das considerações feitas pelos juízes, alguns itens tiveram a redação ajustada ou foram retirados.

Após a validação dos juízes, foi realizada a validação semântica. De acordo com Pasquali (2003), o objetivo da validação semântica é verificar se as questões do roteiro são de fácil compreensão e se a linguagem está adequada à amostra a qual se destina. Para cumprir esse propósito foi realizada uma videoconferência para validação semântica com empregados da organização 1. A videoconferência é um sistema de comunicação interativa em tempo real entre 2 ou mais localidades geograficamente distantes. A interatividade em tempo real permite que as localidades troquem entre si imagens de pessoas, telas de computadores e voz.

O convite para a validação semântica foi enviado por email. Os participantes estavam lotados em nove unidades descentralizadas, com diferenças na idade, tempo de empresa, formação e escolaridade. Foram lidos os itens um a um e discutida a clareza destes. A partir dos comentários, ocorreram ajustes na redação de itens, nas instruções, e retirados itens com interpretações ambíguas.

Para mensurar o contexto de mudanças, foi construída a **Escala de Contexto de Mudança Organizacional**. O instrumento contém 21 itens e utiliza a escala de concordância de 11 pontos, de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). A escala foi construída considerando os fatores que retratam o contexto de mudanças que têm sido estudados pela literatura, tais como planejamento, preparação, risco e impacto das mudanças, incerteza psicológica, velocidade, frequência e histórico das mudanças (Rafferty & Griffin, 2006; Amenarkis Bedeian, 1999).

Para mensurar os comportamentos de engajamento e resistência dos indivíduos ao processo de mudanças foi construída a Escala de Reações Comporamentais à Mudança Organizacional (ERCMO). O instrumento contém 19 itens, com uma escala no formato

*Likert* de 11 pontos, de 0 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente). A escala foi construída considerando os fatores que retratam reações comportamentais à mudança de engajamento e resistência que têm sido estudadas pela literatura (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

### **Procedimento de coleta de dados**

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foram feitos contatos com as organizações 1 e 2, e apresentados os objetivos desse estudo. Após o aceite dos responsáveis pelas pesquisas nas organizações foi feita a assinatura do termo de compromisso pela pesquisadora. Em seguida, as organizações disponibilizaram para a pesquisadora uma listagem contendo os nomes dos empregados e os emails para contato. Após os critérios de seleção dos sujeitos em ambas organizações, os dados foram cadastrados no *software online LimeSurvey* para realizar a coleta de dados estruturada através de escalas, conforme consta no Anexo I.

Os sujeitos selecionados foram convidados a participar da pesquisa através de um email que continha um texto explicativo, o endereço online da pesquisa e a senha para acesso ao questionário. No primeiro dia da pesquisa os empregados receberam um correio eletrônico de convite contendo o link para responder às escalas. Na última semana da pesquisa, foi enviado um email de lembrete para aqueles que não responderam à pesquisa.

Antes de apresentar os instrumentos, os respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, no qual constava um texto breve que informava o objetivo da pesquisa e solicitava o consentimento do participante em responder à pesquisa. As instruções de preenchimento foram incluídas como parte dos questionários. Foi apresentada a escala de contexto de mudanças. Em terceiro lugar, foi

apresentada a escala de atitudes frente à mudança. Posteriormente foi apresentada a escala de reações comportamentais à mudança organizacional e por último foram coletados os dados demográficos.

O período de coleta de dados foi estabelecido considerando a afirmação de Pettigrew (1995) que ressalta a importância de o pesquisador ter o oportunismo planejado. Ou seja, a flexibilidade de realizar coleta de dados, mesmo que não esteja planejado. A coleta de dados na organização 1 foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2011. Devido a um erro do servidor, a pesquisa foi suspensa e retomada simultaneamente nas duas organizações durante os meses de maio e junho de 2011.

### **Procedimento de análise de dados**

Inicialmente foram verificadas as características psicométricas das três escalas utilizadas no estudo. Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais através do software estatístico PASW (Predictive Analytic Software) na versão 18. Em seguida foram verificados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas (dados atípicos, dados ausentes, distribuição normal das variáveis, multicolinearidade, linearidade, homoscedasticidade e singularidade). Em seguida, foi tomada a decisão sobre a permanência do dado ou exclusão do banco de dados conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (2001).

Após a verificação dos pressupostos teóricos foi realizada a regressão múltipla padrão (RM), a fim de verificar a relação de predição entre as variáveis critério e as variáveis antecedentes (Hair *et al.*, 2009). Ao final de uma RM é obtida uma reta que representa a melhor predição da variável critério a partir das variáveis antecedentes (Abbad & Torres, 2002).

Para o teste do modelo de mediação foram realizadas diversas RMs utilizando-se o método *Enter*. A literatura afirma que quando a variável mediadora é incluída na equação de regressão, há redução ou é neutralizado o impacto da variável independente sobre a dependente (Tabachnick & Fidell, 2001).

Os resultados das análises de dados serão apresentados na próxima seção.

## Capítulo 6 - Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica, com a seguinte estruturação: inicialmente são apresentados os resultados das análises fatoriais para validação estatística dos instrumentos para a amostra, em seguida, os resultados descritivos e relações entre as variáveis e, por fim, os resultados do teste do modelo de mediação proposto do estudo.

### **Inspeção e tratamento do banco de dados**

O banco de dados contendo as respostas originais foi submetido a inspeções utilizando estatísticas descritivas para verificar a coerência na distribuição dos dados - média, moda, desvio padrão, valor mínimo, valor máximo, amplitude e variância (Field, 2009). Em seguida, foi verificada a ocorrência dos dados ausentes (*missing values*), considerando o critério de Tabachnick e Fidell (2001). As autoras afirmam que se a ocorrência representa menos de 5% dos casos significa que não há maiores problemas, pois estão distribuídos aleatoriamente na amostragem. Isso significa que não há necessidade da exclusão desses dados para as análises subsequentes. O procedimento de tratamento dos dados ausentes utilizado foi o *listwise*, pois de acordo com a recomendação de Tabachnick e Fidell (2001), qualquer procedimento utilizado (seja a substituição pela média, ou tratamento *pairwise*, que elimina os casos omissos, ou o tratamento *listwise*, que elimina os sujeitos com casos omissos) obterá resultados similares.

Para a identificação dos dados atípicos (*outliers*) univariados foi criada uma nova variável com o somatório das respostas de cada sujeito. A partir desse procedimento foi possível verificar respondentes com valores muito altos ou muito baixos em cada escala.

Os casos extremos bivariados foram identificados através do exame dos gráficos de ramos e folhas (*stem and leaf*) e a caixa de bigodes (*boxplot*) das variáveis (Neiva, Trocóllo & Abbad, 2007).

O procedimento para identificar os casos extremos multivariados foi o cálculo da distância *Mahalanobis* que é “a distância de um caso do centróide dos casos remanescentes, em que o centróide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis” (Tabachnick & Fidell, 2001 p. 68). Após identificar os casos extremos optou-se por retirá-los do banco de dados, para que não distorçam as análises multivariadas.

O pressuposto da normalidade foi analisado de acordo com o critério proposto por Miles e Shevlin (2001). Os autores consideram que os valores da assimetria (*skewness*) menores do que 1 indicam poucos problemas na análise com relação à distribuição dos dados. Valores da assimetria entre 1 e 2 devem ser avaliados com cuidado, devido à possibilidade de influenciar as análises. Apenas valores superiores a 2 indicam a ausência de distribuição normal nos dados. A maioria das variáveis apresentou valores da assimetria entre -1 e 1. Por isso, neste estudo as variáveis foram usadas em seu estado normal.

Com o objetivo de verificar a relação linear entre os pares de variáveis foi realizada a análise do gráfico de dispersão *scatterplot*. Esta análise permitiu verificar que o índice de associação é razoável, ou seja, relações lineares que variavam de boas a relativamente fraca entre as variáveis, todavia optou-se por não transformar os dados (Neiva, Trocóllo & Abbad, 2007).

A multicolinearidade ocorre quando as variáveis apresentam correlações elevadas (em torno de 0,90), indicando que são muito semelhantes. Já a singularidade ocorre quando as variáveis não se relacionam de nenhuma forma, o que inviabiliza a análise

fatorial (Pasquali, 2005). As correlações encontradas entre as variáveis foram moderadas. Após as análises, foi considerado que esses pressupostos não foram violados.

Inicialmente o banco de dados continha 981 respondentes, contudo, após as limpezas do banco (retirada dos dados atípicos multivariados), permaneceram 950 respondentes. Após a limpeza e adequação do banco de dados, foi verificada a adequação dos dados para a realização da análise fatorial.

A literatura aponta que a amostra para a análise fatorial deve conter cem respondentes por fator, em uma razão de cinco (Pasquali, 2009) a dez respondentes por item (Hair et al, 2009). Na amostra obtida a razão é de 45 sujeitos por item, e o número de participantes excede 2 vezes o critério de sujeitos por fator. Os critérios foram atendidos e a amostra foi considerada adequada para a realização da análise fatorial (Tabachnick & Fidell, 2001).

### **Análise fatorial dos instrumentos**

O primeiro objetivo dessa pesquisa foi validar as escalas de (1) contexto de mudança organizacional, e (2) ERCMO.

### **Validação da escala de contexto de mudança organizacional**

Inicialmente, foram retirados casos extremos multivariados da amostra a partir do cálculo da distância *Mahalanobis*, que é “a distância de um caso do centróide dos casos remanescentes, em que o centróide é o ponto criado com a interseção das médias de todas as variáveis” (Tabachnick & Fidell, 2001, p. 68). Mesmo após a eliminação dos casos extremos e do tratamento *listwise*, o tamanho da amostra continuou superando os critérios recomendados por Pasquali (1999) e por Tabachnick e Fidell (2001).

A validação da escala de contexto de mudança organizacional teve início com a análise dos componentes principais (PC), que considera a variância total dos dados e procura uma combinação linear entre as variáveis a fim de que o máximo de variância seja explicado por essa combinação (Corrar, Dias Filho & Paulo, 2007).

Após verificar que a fatorabilidade da matriz, foi realizada a análise fatorial exploratória, que de acordo com Pasquali (2009), é uma técnica estatística imprescindível para a validação de instrumentos psicológicos. Na análise fatorial, “busca-se descrever e sumarizar dados ao agrupar variáveis que são correlacionadas” (Tabachnick & Fidell, 2001, p. 583). A rotação utilizada foi a *promax*. O valor do KMO foi de 0,926, que de acordo com a classificação de Pasquali (2009) é considerado maravilhoso. O teste de esfericidade de Bartlett é usado para testar a hipótese de que a matriz correlacional não é uma matriz identidade, o resultado foi significativo, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para essa escala. O determinante da matriz encontrado apesar de próximo a zero, foi significativamente diferente de zero (9,79E-006).

A definição da quantidade dos fatores considerou os seguintes critérios: (1) o gráfico de declividade (*Scree plot*), (2) a análise dos autovalores (*eigenvalues*), (3) a análise paralela e a (4) pertinência teórica. Hayton, Allen e Scarpello (2004) confirmam que há evidências de que a análise paralela seja o método mais preciso entre os métodos de extração de fatores, mas também um dos menos utilizados. Embora a análise dos autovalores e o gráfico de declividade indicassem 3 fatores, a análise paralela e a pertinência teórica levaram à adoção de dois fatores.

Os valores referentes aos alfas, cargas fatoriais, quantidades de itens por fator e variância explicada são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 8. Estrutura empírica da escala de contexto de mudança organizacional

Itens	Fatores	
	1	2
1. A empresa oferece todas as condições para que os colaboradores se adaptem à mudança.	0,755	
2. A mudança interferirá de alguma forma nas atividades dos colaboradores.		0,672
3. A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da empresa.		0,71
4. A mudança gera desconforto para os colaboradores.		0,652
5. A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável).		0,439
6. A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança.		0,566
7. Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário.	0,587	
8. Nos últimos anos, a empresa passou por muitas mudanças.		
9. Na mudança, a empresa investe em treinamentos.	0,721	
10. Esta empresa passou por várias experiências de mudanças mal sucedidas.	-0,354	0,35
11. Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas.	0,327	
12. Nesta empresa as mudanças ocorrem esporadicamente.		
13. Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os subordinados.	0,789	
14. No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.	0,797	
15. Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários.	0,814	
16. Os novos comportamentos serão positivos para a empresa.	0,69	
17. A mudança gera expectativa de melhor desempenho e oportunidades de ascensão profissional.	0,644	
18. No processo de mudança há preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores.	0,86	
19. As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso.	0,813	
20. A empresa oferece todas as condições necessárias para a mudança.	0,895	
21. Os colegas e a gerência apoiam o processo de mudança.	0,804	
Quantidade de itens	13	5
Alfas Cronbach	0,942	0,749
Variância explicada= 51,204%		

Na validação da escala contexto de mudança organizacional, foram retirados da escala original três itens. Os itens 8 (a empresa passou por muitas mudanças), 10 (empresa passou por várias experiências de mudanças mal sucedidas) e 12 (mudanças ocorrem esporadicamente) foram retirados porque as cargas fatoriais obtiveram valores inferiores a 0,3 que é o critério mínimo proposto por Pasquali (2009). O item 10 foi retirado por ser considerado complexo ao dividir carga nos dois fatores.

Assim, a quantidade de fatores da validação feita para essa amostra foram dois fatores denominados como:

- Fator 1 - **Planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança (PPEAM)**: diz respeito às percepções individuais a respeito das preparações que ocorreram antes da implementação da mudança, sobre o histórico de mudança/experiências anteriores e frequência da mudança, que está relacionada às percepções individuais sobre quantas vezes as mudanças ocorrem no local de trabalho.
- Fator 2 - **Risco e impacto das mudanças (Risco)**: este fator se relaciona a percepção do indivíduo a respeito dos riscos interpessoais que podem ser assumidos no ambiente de trabalho e sobre as percepções individuais relativas à intensidade de mudança.

Com o objetivo de verificar a adequação da estrutura com dois fatores de contexto de mudança os dados foram submetidos a mais três análises fatoriais, forçando-se a solução em três, quatro e cinco fatores. Contudo, nenhuma dessas estruturas se mostrou superior à composta por dois fatores apresentada neste estudo. Os índices de fidedignidade (alpha de Cronbach) apresentados na Tabela 8 indicam que a escala apresenta qualidade psicométrica (Pasquali, 2009). A seguir será apresentada a validação da ERCMO.

### **Validação da escala de reações comportamentais à mudança organizacional**

Após a eliminação dos casos extremos e do tratamento *listwise*, o tamanho da amostra para a validação da ERMCO superou os critérios recomendados por Pasquali (1999) e por Tabachnick e Fidell (2001).

Foram realizadas análise dos PCs, e posteriormente, a PAF com rotação *promax*. O determinante da matriz encontrado foi diferente de zero (1,14E-005). A fatorabilidade da

matriz foi comprovada pelo KMO (0,926). Por fim, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, indicando a adequação do uso da análise fatorial exploratória para a validação desta escala. A Tabela a seguir apresenta os valores dos índices de fidedignidade, das cargas fatoriais e da variância explicada.

Tabela 9. Estrutura empírica da escala da escala de reações comportamentais à mudança organizacional

Itens	Fatores	
	1	2
1. Os colaboradores agem de acordo com as novas diretrizes.		0,649
2. Os colaboradores criticam os gerentes que trabalham com o processo de mudança.	0,593	
3. Os colaboradores declaram ser a favor das mudanças ocorridas.		0,79
4. Os colaboradores boicotam o processo de mudança.	0,795	
5. Os colaboradores buscam informações sobre a mudança.		0,548
6. Os colaboradores adiam as ações do processo de mudança.	0,729	
7. Os colaboradores se comportam de maneira favorável à mudança.		0,773
8. Os colaboradores ridicularizam os agentes de mudança.	0,863	
9. Os colaboradores escondem informações relevantes para o processo de mudança.	0,812	
10. Os colaboradores participam ativamente do processo de mudança.		0,835
11. Os colaboradores negam que a mudança esteja acontecendo.	0,714	
12. Os colaboradores adotam os novos comportamentos necessários para mudança.		0,747
13. Os colaboradores apresentam críticas negativas à mudança.	0,472	
14. Os colaboradores realizam ações que facilitam o processo de mudança.		0,792
15. Os colaboradores desobedecem às novas regras implantadas pela mudança.	0,745	
16. Os colaboradores defendem a mudança para os colegas.		0,82
17. Os colaboradores fingem que concordam com o processo de mudança.	0,642	
18. Os colaboradores participam das decisões da empresa sobre a mudança.		0,644
19. Os colaboradores fazem piada sobre o processo de mudança.	0,624	
Quantidade de itens	10	9
Alfas Cronbach	0,908	0,91
Variância explicada= 58,464%		

A definição da quantidade dos fatores se baseou nos seguintes critérios o gráfico de declividade (*Scree plot*), o *Eigenvalue*, a análise paralela com o auxílio do *software RanEign* e a pertinência teórica. Assim, a quantidade de fatores da validação feita para essa amostra foram dois, denominados como:

- Fator 1- **Resistência à mudança**: comportamentos de oposição ao processo de mudança ainda que não sejam declarados tais como desobediência,

críticas negativas, boicote (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

- Fator 2- **Engajamento à mudança**: emissão de comportamentos desejados pelo processo de mudanças, tais como flexibilidade, abertura ao processo, aceitação, defender o processo (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007; Avey, Wernising & Luthans, 2008).

Os índices de fidedignidade (alfas de cronbach) são muito bons, indicando que a ERCMO possui qualidade psicométrica (Pasquali, 2009). O segundo objetivo dessa pesquisa foi revalidar a escala de atitudes frente à mudança previamente validada por Neiva (2004).

### **Revalidação da escala de atitudes frente à mudança organizacional**

A amostra para revalidação da escala atitudes frente à mudança após a eliminação dos casos extremos e do tratamento *listwise*, superou os critérios recomendados por Pasquali (1999) e por Tabachnick e Fidell (2001).

A escala de atitudes frente às mudanças organizacionais foi submetida à revalidação fatorial para a amostra desse estudo. Por isso, foi realizada a análise dos PCs e em seguida, a análise dos PAFs com rotação *promax*. Em relação à fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações, que segundo Pasquali (2009), é o primeiro passo no sentido de verificar a fatorabilidade da matriz. Os valores das correlações foram inspecionados e observados o determinante da matriz (1,25E-005) e os resultados do teste KMO (0,956), que trabalha com as correlações parciais das variáveis.

O teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para essa escala. A seguir, para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos foram examinados os autovalores (*eigenvalues*), a porcentagem de variância explicada de cada fator, o gráfico de declividade (*Scree plot*) e a análise paralela, com o auxílio do *software RanEign* e a pertinência teórica. Os valores das cargas fatoriais e da variância explicada estão apresentados a seguir.

Tabela 10. Estrutura empírica da escala de atitudes frente às mudanças organizacionais

Itens	Fatores		
	1	2	3
	Cargas fatoriais		
1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.	0,398		
2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.	0,687		
3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.	0,85		
4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação.	0,525		
5. As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.	0,509		
6. As mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta organização.		0,58	
7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.	0,595		
8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.			0,64
9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.	0,624		
10. É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização.	0,325		0,382
11. As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.	0,735		
12. Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.	0,651		
13. Há espaço para participação dos servidores nos processos de mudança.		0,69	
14. Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.	0,3	-0,333	
15. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.		0,529	
16. A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.	0,538		
17. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.			0,578
18. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.	0,812		
19. As mudanças geram caos nesta organização.	0,768		
20. Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações.		0,592	
21. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.			0,717
22. Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.		0,602	
23. A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização.			0,509
24. As pessoas se comprometem com os processos de mudança.		0,552	

Itens	Fatores		
25. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.	0,713		
26. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.		0,726	
27. A organização prepara os empregados para o processo de mudança.		0,588	
28. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.			0,566
29. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.		0,674	
30. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.		0,601	
31. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.	0,835		
32. As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas.	0,36	0,387	
33. Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças.		0,47	0,449
34. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.	0,621		
35. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.	0,606		
36. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.		0,654	
37. Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.	0,314		0,533
38. As pessoas não gostam do processo de mudança.	0,375		0,321
39. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários.			0,58
40. As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.		0,87	
41. As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização.		0,872	
42. A mudança é aceita quando não se retiram direitos e garantias dos funcionários.			0,446
43. Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança.		0,719	
44. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.			0,487
45. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.	0,9		
46. As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários.		0,842	
Quantidade de itens	17	14	9
Alfas Cronbach	0,933	0,912	0,852
Variância explicada= 50,50%			

Nessa solução, nenhum item apresentou cargas menores que 0,3. O item 14 (Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos), foi considerado complexo ao dividir carga nos fatores 1 e 2, por isso foi retirado. Os itens 10 (É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização), 32 (As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas), 37 (Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação) e 38 (As pessoas não gostam do processo de mudança) foram retirados por dividirem carga nos fatores 1 e 3. O item 33 (Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas

sejam favoráveis a novas mudanças) foi retirado por ser considerado complexo ao dividir carga nos fatores 2 e 3.

Embora o gráfico de declividade (*Scree plot*), a análise dos autovalores (*eigenvalue*), indicassem 5 fatores, definição da quantidade dos fatores se baseou na análise paralela, realizada com o auxílio do *software RanEign*, e a pertinência teórica levaram à adoção de 3 fatores, conforme a estrutura encontrada por Neiva, Ros e Paz (2005), denominados como:

- Fator 1: **Ceticismo** - crenças, afetos e intenções comportamentais negativas relacionadas aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não-colaboração aos programas de mudança.
- Fator 2: **Aceitação** - atitudes que retratam uma avaliação sobre as crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança.
- Fator 3: **Temor** - atitudes que retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vivenciados pelos membros da organização em situações de mudança.

Os valores dos alfas apresentados na Tabela 10 indicam que a escala apresenta qualidade psicométrica (Pasquali, 2009). Os valores do alfa de Cronbach apontaram boa consistência para os fatores, sendo muito semelhante àquele da escala original de Neiva (2004), que obteve Alfas de Cronbach de 0,75 a 0,90. A partir dos fatores identificados nas validações das escalas foram criadas variáveis com a média dos itens de cada fator, que foram utilizadas para as análises seguintes. O tópico a seguir apresenta os resultados das análises de regressão múltipla padrão e as análises para o teste de mediação.

## Teste da relação de predição

A realização da RM requer a verificação de pressupostos para que a análise não seja distorcida. Por isso, antes de realizar as análises de regressões foi verificada a normalidade da distribuição das variáveis criadas através das médias dos fatores obtidos na revalidação fatorial. A exemplo do critério utilizado na análise exploratória do banco de dados, foram considerados os valores de assimetria e de curtose indicados por Miles e Shevlin (2001). Todas as variáveis apresentaram distribuição dentro dos parâmetros da normalidade.

Foram identificados os casos extremos multivariados, por meio do cálculo da distância *Mahalanobis*, resultando na retirada sujeitos da amostra. Portanto, 806 casos foram considerados para as análises a seguir apresentadas.

Para a realização da regressão múltipla (RM) é necessário que alguns pressupostos sejam atendidos: (1) ausência de multicolinearidade, (2) singularidade, (3) normalidade, (4) linearidade, (5) homogeneidade nas variâncias (Tabachnick & Fidell, 2001). Essas análises não identificaram problemas nos dados. A Tabela a seguir apresenta os valores da média, desvio padrão, coeficiente de variação e das correlações bivariada entre as variáveis.

Tabela 11. Correlações bivariadas entre as variáveis

	M	DP	CV	2	3	4	5	6	7
1. CO: PPEAM	5,55	1,66	0,29	-0,137**	0,75**	-0,24**	-0,46**	0,63**	-0,30**
2. CO: Risco	5,96	1,75	0,29		-0,12**	0,42*	0,39**	-0,17**	0,31**
3. AT: Aceitação	3,89	1,87	0,48			-0,10**	-0,43**	0,69**	-0,27**
4. AT: Temor	5,8	1,65	0,28				0,48**	-0,28**	0,38**
5. AT: Ceticismo	4,33	1,73	0,40					-0,51**	0,73**
6. Engajamento	6,51	1,37	0,21						-0,48**
7. Resistência	5,38	1,24	0,23						

\* p<0,05      \*\* p<0,01 (2-tailed).

CO - Contexto de mudança      AT - Atitudes frente à mudança

Os resultados das correlações bivariadas entre as variáveis apresentadas na Tabela 11 não apresentam correlações acima de 0,80, indicando ausência de multicolinearidade (Tabachnick & Fidell, 2001). Em seguida, foram analisados os valores de tolerância e de VIF (*variation inflation factor*) para verificar a colinearidade. Valores de tolerância menores do que 0,1 ou maiores do que 5 ou 10 indicam problemas de colinearidade (Field, 2009). Contudo os valores de tolerância não indicaram colinearidade entre as variáveis investigadas.

Uma vez compreendido o comportamento das variáveis contidas nesse estudo, procedeu-se a construção dos modelos preditivos. A Tabela a seguir apresenta o resultado da análise de RM, utilizando o método Enter, com o objetivo de verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e as variáveis critério.

A Tabela a seguir apresenta o resultado da análise de RM, utilizando o método *Enter*, com o objetivo de verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e a variável critério engajamento.

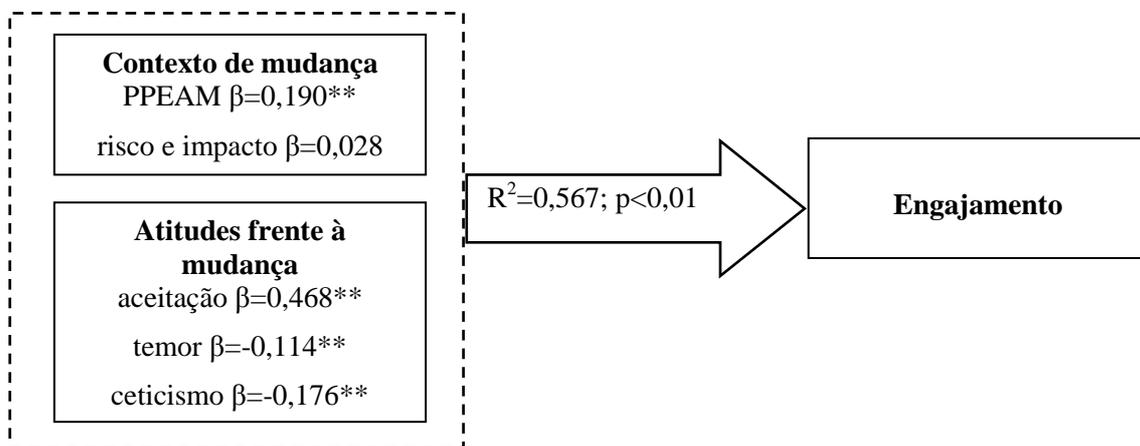
Tabela 12. Resultados da RM com variável critério engajamento

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R ajustado</b>
Engajamento	0,753**	0,567**	0,565**
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>β</b>	<b>T</b>
PPEAM	0,134**	0,190**	5,123
Risco	0,047	0,028	0,291
Aceitação	0,347**	0,468**	12,822
Temor	-0,123**	-0,114**	-4,0567
Ceticismo	-0,088**	-0,176**	-5,070

\*\*p< 0,01

Os dados do modelo 1 ilustram que a RM com todas as antecedentes incluídas explica 56% do engajamento à mudança organizacional de forma significativa ( $R^2=0,56$ ;  $p<0,01$ ). O valor do  $\beta$  (Beta) representa a magnitude de relacionamento entre cada um dos

preditores e a variável critério (Miles & Shevlin, 2001). Em relação às dimensões contextuais os valores de B e Beta da variável PPEAM indicam relação positiva com o engajamento. Já os valores de B e Beta da variável risco não foi significativo. Em relação às atitudes frente às mudanças, o valor de Beta ( $\beta=0,468$ ;  $p<0,01$ ) indica que a atitude de aceitação é a variável com maior magnitude de relacionamento com o engajamento. Também é importante notar que temor e ceticismo têm relação negativa com a variável critério, o que significa que quanto maior a percepção destas variáveis, menor o engajamento percebido. As relações apresentadas na Tabela 12 estão sintetizadas na representação gráfica a seguir.



Nota:\*\* $p<0,01$

Figura 4 Resultado da RM em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação

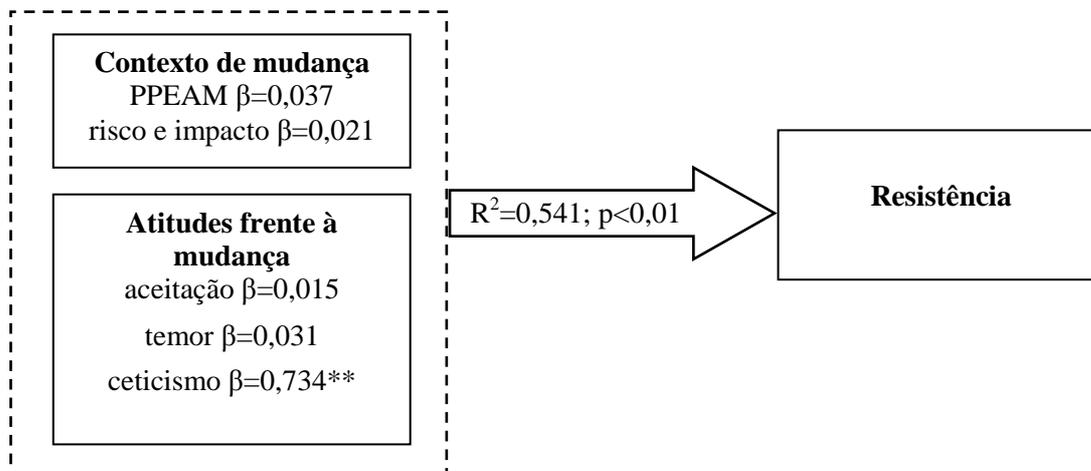
A Tabela a seguir apresenta o resultado da análise de RM para a variável critério resistência.

Tabela 13. Resultados do modelo com variável critério resistência

<b>Variável critério</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R ajustado</b>
Resistência	0,736**	0,541**	0,538
<b>Variável antecedente</b>	<b>B</b>	<b>β</b>	<b>t</b>
PPEAM	0,033	0,037	0,964
Risco e impacto	0,044	0,021	0,763
Aceitação	0,014	0,015	0,693
Temor	0,043	0,031	1,077
Ceticismo	0,467**	0,734**	23,653

\*\* $p<0,01$

Conforme pode ser verificado na Tabela 13, o modelo com todas as antecedentes predizendo a variável critério explica 54% da resistência à mudança organizacional ( $R^2=0,541$ ;  $p<0,01$ ). Em relação às dimensões contextuais os valores de B e Beta das variáveis PPEAM e risco não foram significativos. A única dimensão das atitudes frente à mudança que merece destaque é a variável ceticismo, cujo valor do Beta ( $\beta=0,734$ ;  $p<0,01$ ) tem relacionamento significativo com a resistência. A síntese das relações é expressa na Figura a seguir:



**Nota:** \*  $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Figura 5 Resultado da RM em que todas as variáveis antecedentes foram incluídas na equação

Para a verificação da segunda e terceira hipótese de pesquisa foram realizadas três RMs entre as variações das atitudes frente às mudanças e cada variável critério. Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 14. Poder preditivo das atitudes em relação às variáveis critério

Variável antecedente	Variável critério					
	Engajamento			Resistência		
	$R^2$	<b>B</b>	$\beta$	$R^2$	<b>B</b>	$\beta$
Aceitação	0,486**	0,517**	0,697**	0,078**	-0,262**	-0,279**
Temor	0,079**	-0,304**	-0,281**	0,145**	0,522**	0,380**
Ceticismo	0,260**	-0,256**	-0,510**	0,538**	0,466**	0,733**

\*\* $p<0,01$

Os resultados indicam que a aceitação explica 49% da variável engajamento e que o ceticismo explica 53% da variável resistência. A seguir, são realizados os testes de mediação.

### **Teste do modelo de mediação**

A seguir, serão apresentadas as análises de regressão realizadas para investigar a relação de mediação das atitudes na relação entre o contexto de mudança e os comportamentos de engajamento e a resistência. Para testar esse objetivo foram realizadas diversas análises de RMs, sendo realizadas uma por vez para cada conjunto de variáveis. A caracterização da relação de mediação se baseou nas quatro condições definidas por Baron e Kenny (1986):

1. a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa;
2. a variável antecedente prediz a variável mediadora forma significativa;
3. a variável mediadora prediz a variável critério forma significativa; e
4. ao inserir a variável antecedente e a mediadora na equação, a relação entre a variável antecedente e a variável critério previamente constatada como significativa, decresce em magnitude. Contudo, quando essa relação passa a ser zero, ou deixa de ser significativa, a relação de mediação se torna mais evidente.

Para testar a relação de mediação foram realizadas RMs de forma separada, os resultados serão apresentados de forma sequencial. A Tabela a seguir apresenta o resultado do teste do primeiro critério proposto por Baron e Kenny (1986).

Tabela 15. Poder preditivo das variáveis antecedentes sobre as variáveis critérios

Variável antecedente	Variável critério					
	Engajamento			Resistência		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
PPEAM	0,401**	0,451**	0,633**	0,094**	-0,276**	-0,307**
Risco e impacto	0,030**	-0,297**	-0,173**	0,096**	0,670**	0,310**

\*\*p&lt;0,01

Os dados apresentados na Tabela14 permitem afirmar que a variável PPEAM explica mais a variável engajamento ( $R^2=0,40$ ;  $p<0,01$ ) do que a variável resistência ( $R^2=0,09$ ;  $p<0,01$ ). Já o risco explica mais a resistência ( $R^2=0,09$ ;  $p<0,01$ ) do que o engajamento ( $R^2=0,03$ ;  $p<0,01$ ). A partir dos resultados apresentados é possível afirmar que o primeiro critério foi cumprido.

Para verificar o segundo critério proposto por Baron e Kenny (1986) foram realizadas seis RMs, em separado. Os resultados são apresentados na Tabela a seguir.

Tabela 16. Poder preditivo das variáveis antecedentes sobre a variável mediadora

Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras								
	Aceitação			Temor			Ceticismo		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
PPEAM	0,574*	0,722*	0,758*	0,062*	-0,163*	-0,248*	0,220*	-0,661*	-0,469*
Risco	0,127*	-0,291*	-0,127*	0,179*	0,668*	0,423*	0,153*	1,325*	0,391*

\*p&lt;0,01

Os resultados indicam que a variável PPEAM tem maior valor de predição para a variável aceitação ( $R^2 = 0,552$ ;  $p<0,01$ ). É interessante observar que essa variável tem relação negativa com as atitudes de temor e ceticismo. Ou seja, quanto maior a percepção do PPEAM menor o temor e o ceticismo. A variável prediz o temor ( $R^2=0,179$ ;  $p<0,01$ ) e o ceticismo ( $R^2=0,153$ ;  $p<0,01$ ). É possível observar que a variável tem relação negativa a atitude de aceitação, ou seja, quanto maior a percepção do risco menor a aceitação. Esses resultados indicam que o segundo critério foi cumprido.

A verificação do terceiro critério de Baron e Kenny (1986) foi feita a partir de análises de RMs entre as variações da variável mediadora e as variáveis critério.

Tabela 17. Poder preditivo da variável mediadora sobre a variável critério

Variável mediadora	Variável critério					
	Engajamento			Resistência		
	R <sup>2</sup>	B	β	R <sup>2</sup>	B	β
Aceitação	0,486**	0,517**	0,697**	0,078**	-0,262**	-0,279**
Temor	0,079**	-0,304**	-0,281**	0,145**	0,522**	0,380**
Ceticismo	0,260**	-0,256**	-0,510**	0,538**	0,466**	0,733**

\*\*p<0,01

Os dados da Tabela 16 ilustram que a variável engajamento é explicada pelas três variáveis de atitudes frente à mudança de forma significativa, sendo a aceitação a variável com maior valor preditivo ( $R^2=0,48$ ;  $p<0,01$ ). Contudo, as variáveis temor e ceticismo têm relação negativa com o engajamento, indicando que quanto maior a percepção destas, menor será o engajamento. Em relação à predição da variável resistência, o maior valor é dado pela variável ceticismo com 53% ( $R^2=0,53$ ;  $p<0,01$ ). É interessante ressaltar que a atitude de aceitação tem relação negativa com a resistência. Os resultados apresentados confirmam a terceira condição para o modelo de mediação.

Finalmente, foi verificado o quarto critério de Baron e Kenny (1986). Para isso foram realizadas RMs entre as variáveis antecedentes e mediadoras como predictoras da variável critério engajamento. A síntese das relações é apresentada na Tabela a seguir.

Tabela 18. Relações de mediação para a variável critério engajamento

Variável	Engajamento			
	R <sup>2</sup>	B	$\beta$	Sig.
PPEAM*	0,401	0,451	0,633	0,000
PPEAM*	0,521	0,204	0,289	0,000
Aceitação**		0,354	0,477	0,000
PPEAM*	0,442	0,438	0,620	0,000
Temor**		-0,143	-0,133	0,000
PPEAM*	0,479	0,374	0,530	0,000
Ceticismo**		-0,131	-0,261	0,000
Risco*	0,030	-0,297	-0,173	0,000
Risco*	0,494	-0,152	-0,089	0,000
Aceitação**		0,509	0,687	0,000
Risco*	0,083	-0,111	-0,065	0,078
Temor**		-0,275	-0,254	0,000
Risco*	0,261	0,047	0,027	0,398
Ceticismo**		-0,261	-0,521	0,000

\*Variável antecedente \*\*Variável mediadora

A literatura indica que para a variável ser considerada mediadora deve-se observar o valor anterior de Beta da variável antecedente. A partir da introdução da variável mediadora na equação de regressão, o Beta da variável antecedente tende a diminuir, e o da mediadora deve ser significativo (Tabachnick & Fidell, 2001). Assim, pode-se sintetizar que ao se incluir a variável mediadora na equação de regressão, o impacto da variável independente sobre a dependente é reduzido ou neutralizado.

A partir dos dados apresentados na Tabela 17 nota-se que os valores absolutos dos coeficientes B e Beta de PPEAM foram reduzidos em relação aos encontrados na verificação do primeiro critério. Os valores de Beta da variável risco também obtiveram decréscimo com a inserção da variável aceitação. Após a inserção das variáveis temor e ceticismo nas análises, a variável risco teve os valores de B e Beta diminuídos e deixaram de ser significativamente diferentes de zero. Esses dados indicam que tanto PPEAM quanto risco são mediadas pelas atitudes na relação com engajamento. A próxima figura sintetiza essas relações.

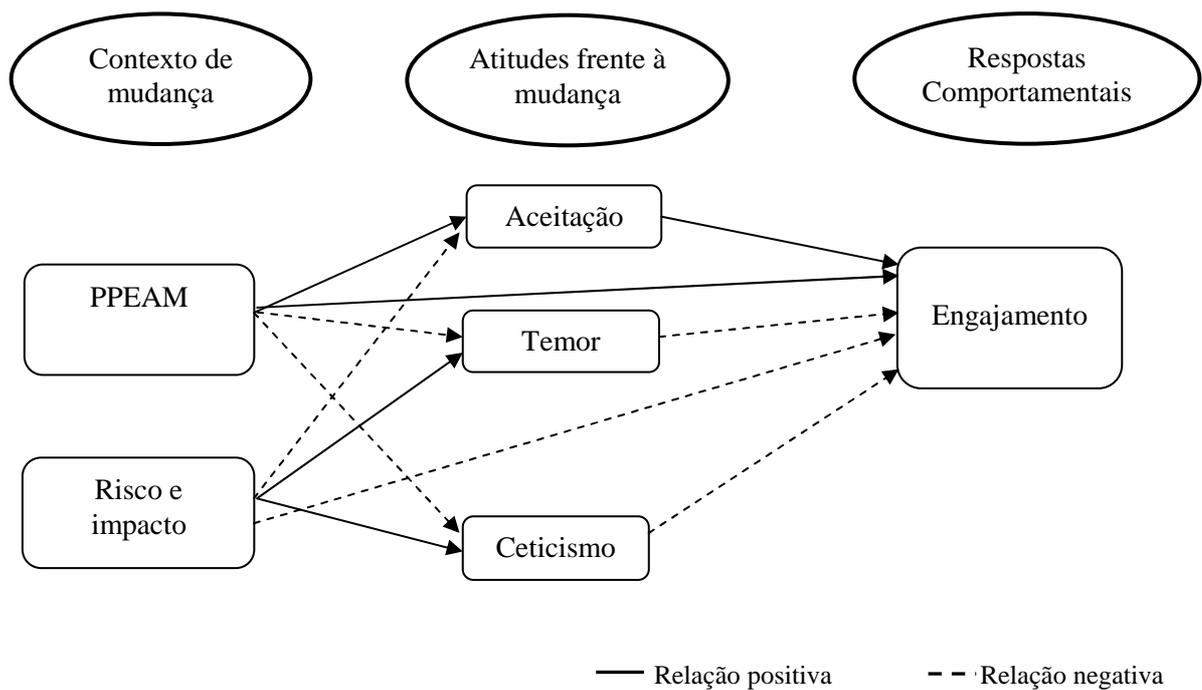


Figura 6. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e a variável critério engajamento

Os resultados dos testes de mediação confirmaram o quarto critério proposto por Baron e Kenny (1986). A seguir será apresentado o teste do quarto critério para a variável resistência.

Tabela 19. Relações de mediação para a variável critério resistência

<b>Resistência</b>				
<b>Variável</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>B</b>	<b>β</b>	<b>Sig.</b>
PPEAM*	0,094	-0,276	-0,307	0,000
PPEAM *	0,099	-0,202	-0,226	0,000
Aceitação**		-0,100	-0,107	0,037
PPEAM *	0,194	-0,205	-0,229	0,000
Temor**		0,446	0,325	0,000
PPEAM *	0,540	0,043	0,048	0,076
Ceticismo**		0,481	0,756	0,000
Risco*	0,096	0,670	0,310	0,000
Risco*	0,154	0,600	0,278	0,000
Aceitação**		-0,231	-0,245	0,000
Risco*	0,171	0,387	0,179	0,000
Temor**		0,418	0,305	0,000
Risco*	0,539	0,068	0,031	0,224
Ceticismo**		0,459	0,721	0,000

\*Variável antecedente    \*\*Variável mediadora

Os dados apresentados na Tabela 18 permitem verificar que os valores de Beta da variável PPEAM em relação à resistência era de -0,307, mas inserção das atitudes variou entre -0,229 a -0,048, permanecendo significativo. Isso indica que as atitudes frente à mudança atuaram como mediadoras na relação entre PPEAM e resistência. A variável risco também apresentou decréscimo moderado nos valores de B e Beta quando a variável aceitação e temor foram incluídas nas análises, indicando relação de mediação.

De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), quando a variável mediadora é incluída na equação de regressão diminui a força do relacionamento entre a variável preditora e a variável critério. No caso de uma variável mediadora pura, o relacionamento entre a variável antecedente e a variável critério deixa de existir com a inserção da mediadora. Isso ocorreu na equação que a variável ceticismo foi incluída, os valores de B e Beta diminuíram e deixaram de ser estatisticamente diferentes de zero. A partir desses resultados apresentados é possível afirmar que o quarto critério foi cumprido para a variável resistência. A figura a seguir sintetiza essas relações.

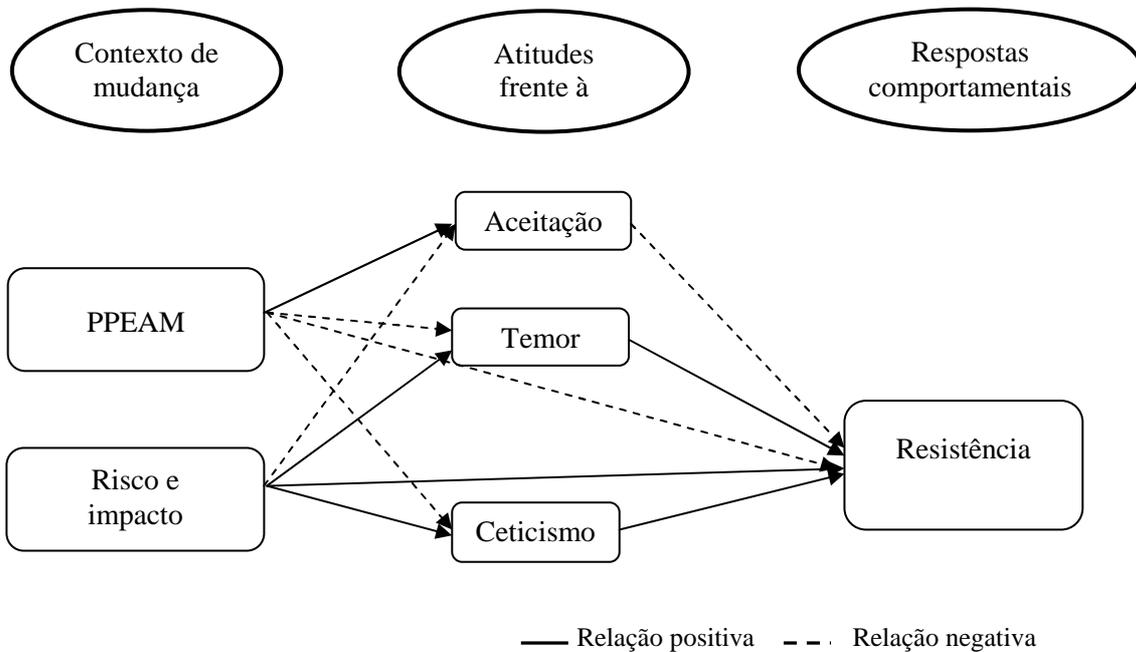


Figura 7. Representação gráfica das relações entre as variáveis investigadas e a variável critério resistência.

## Síntese das análises de regressão

Os resultados das análises de regressão demonstram que as variações de contexto e atitudes explicam as 56% do engajamento ( $R^2=0,567$ ;  $p<0,01$ ) e 54% ( $R^2=0,541$ ;  $p<0,01$ ) da resistência. Os resultados encontrados nas análises de mediação sugerem que as variações de Contexto de mudança - PPEAM e Risco - predizem as reações de engajamento e resistência. A magnitude desse efeito é mediada pelas atitudes frente à mudança - aceitação, temor e ceticismo.

Quanto às variações do contexto de mudança, o PPEAM foi preditor de todos os indicadores, cuja variação da força (Beta) foi de 0,758 (relação com aceitação) a -0,307 (relação com resistência). A outra variação do contexto, o risco teve magnitude variando entre -0,173 (engajamento) a 0,423 (temor). Em relação às atitudes frente à mudança, o ceticismo foi um forte preditor com uma força (Beta) que variou entre -0,510 (relação com engajamento) e 0,733 (relação com resistência). A aceitação também foi forte preditora com magnitude (Beta) variando entre 0,697 (engajamento) e -0,279 (resistência).

É interessante notar que a relação entre o PPEAM e a resistência era sempre negativa e mediada. Já a relação entre o PPEAM e o engajamento era sempre positiva e mediada. Já a relação entre as variáveis risco e engajamento eram negativa - direta e mediada. Em relação à resistência o risco tem relação direta positiva e é mediado positivamente pelas variáveis temor e ceticismo.

O próximo capítulo discute os resultados à luz do referencial teórico apresentado nos capítulos 1, 2 e 3.

## **Capítulo 7 - Discussão e Considerações Finais**

Este capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados nesse estudo. Para tanto, os objetivos e hipóteses de pesquisa serão retomados e confrontados com a literatura. Também serão apontadas as limitações do estudo e suas implicações para a prática organizacional.

### **Características das medidas utilizadas**

Os dois primeiros objetivos desse estudo se referem à validação de duas medidas: contexto de mudança organizacional e ERCMO. O terceiro objetivo se refere à revalidação da escala de atitudes frente à mudança, previamente validada por Neiva, Ros e Paz (2005). Esses objetivos foram formulados porque a literatura indica que existem poucos instrumentos validados para o contexto brasileiro (Oliveira-Castro et al., 1999). Outro ponto crítico para os estudos sobre comportamento organizacional se refere à qualidade psicométrica - validade e à confiabilidade - das medidas utilizadas (Siqueira, 2008).

O primeiro objetivo específico deste estudo foi construir e testar a validade psicométrica da medida de contexto de mudança organizacional. A escala de contexto de mudança organizacional foi criada buscando identificar os diversos aspectos apontados pela literatura - a frequência, o planejamento e preparação da mudança, o grau de incerteza psicológica (Rafferty & Griffin, 2006), histórico, intensidade e as experiências anteriores (Cunningham, 2006; Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003). Portanto, esperava-se uma solução com 6 fatores, que não foi confirmada após as análises.

A PAF indicou que três itens deveriam ser retirados da escala original porque as cargas fatoriais obtiveram valores inferiores ao critério mínimo proposto por Pasquali (2009). A escala foi submetida a três análises fatoriais, mas a estrutura com dois fatores de contexto de mudança - composta pelos fatores PPEAM e risco - obteve índices psicométricos satisfatórios. Entretanto, para uma alternativa mais parcimoniosa a escala deve ser revista e reaplicada em outra amostra. Para isso, sugere-se que sejam construídos novos itens para consolidar os fatores indicados pela literatura.

O segundo objetivo específico deste estudo foi construir e testar a validade psicométrica da ERCMO. A estrutura bifatorial composta pelos fatores engajamento e resistência foi de acordo com o esperado. A validação da escala obteve índices psicométricos satisfatórios indicando que o instrumento foi validado estatisticamente. A medida validade é genérica e pode ser utilizada para investigar reações comportamentais a qualquer intervenção de mudança organizacional.

O terceiro objetivo foi revalidar a escala de atitudes frente à mudança organizacional utilizando a escala de concordância de 11 pontos para a amostra utilizada. A escala de concordância utilizada no estudo original tinha 5 pontos (Neiva, Ros & Paz, 2005), e foi alterada para 11 pontos - ancorada apenas nos pontos extremos - de acordo com o proposto por Saris e De Rooij (1988).

A medida de atitudes frente à mudança já havia sido validada em um estudo anterior, contudo esse objetivo foi elaborado para que esse estudo não incorresse na falsa concepção de que a validação de um instrumento o torna válido para aplicação a outras amostras. Huck (2009) afirma que esse pressuposto é inadequado, pois a validade e a

confiabilidade de um instrumento resultam da interpretação dos itens pelos respondentes da pesquisa.

A validação da escala foi fundamentada na teoria do construto. Por isso, apesar do gráfico de declividade e a análise dos autovalores terem indicado 5 fatores, foram adotados 3 fatores. Além da pertinência teórica, essa decisão foi também baseada na análise paralela. Assim, a escala obteve índices que revelaram sua validade e confiabilidade. Os fatores permaneceram com os nomes e extensão similares a do estudo de validação realizado por Neiva, Ros e Paz (2005), mantendo a coerência teórica.

Contudo, foram excluídos seis itens por serem considerados complexos ao dividir carga em mais de um fator (Pasquali, 2003). Percebe-se a importância de verificar a estrutura fatorial da medida utilizada, ainda que um instrumento tenha sido validado em outro estudo (Huck, 2009).

### **Teste de hipóteses**

Nesse estudo foram elaboradas hipótese de pesquisa. Para testá-las foi escolhida a técnica de RM como análise de dados. A RM é amplamente utilizada na psicologia para investigação e análise. As características de aferição da técnica apontadas por Abbad e Torres (2002), são:

1. o grau de relacionamento entre as variáveis;
2. a contribuição relativa de cada variável antecedente para a explicação da variável critério;
3. a magnitude do aumento da correlação múltipla com a adição de variáveis ao modelo;
4. o comportamento de uma variável critério na presença de outras variáveis;
5. a natureza do relacionamento entre as variáveis, identificando variáveis moderadoras e mediadoras;

6. as comparações de diferentes conjuntos de variáveis antecedentes na predição de variável critério; e
7. identificação de relacionamentos causais.

A partir de agora, serão apresentados os resultados das RMs dos testes de cada hipótese. Posteriormente, será debatido o teste do quarto objetivo desse estudo que é o modelo geral de pesquisa.

**Hipótese 1: O contexto de mudança prediz positivamente os comportamentos de engajamento e negativamente os de resistência.**

A variável contexto de mudança foi subdividida (após a PAF) em PPEAM e risco. Os resultados das RMs indicam que a variável PPEAM explica mais a variável critério engajamento ( $R^2=0,40$ ;  $p<0,01$ ) em comparação com a variável resistência ( $R^2=0,09$ ;  $p<0,01$ ). Ou seja, a probabilidade de engajamento é maior quando os empregados percebem que a mudança é planejada e preparada pela organização.

A variável risco e impacto das mudanças explica uma porção baixa, mas significativa das variáveis engajamento ( $R^2=0,03$ ;  $p<0,01$ ) e resistência ( $R^2=0,09$ ;  $p<0,01$ ). Em contrapartida, a percepção de risco é inversamente proporcional à probabilidade de engajamento. De acordo com esses resultados é possível afirmar que a hipótese 1 foi corroborada.

**Hipótese 2: As atitudes de temor e ceticismo predizem positivamente o comportamento de resistência.**

A variável resistência é explicada pelas variáveis temor ( $R^2=0,145$ ;  $p<0,01$ ) e ceticismo de forma significativa ( $R^2=0,53$ ;  $p<0,01$ ). Os dados ilustram que o ceticismo - a

falta de crença, desconfiança- frente às ações de mudança explicam mais a resistência do que o temor. De acordo com os dados a segunda hipótese foi corroborada.

A influência das atitudes negativas à mudança – temor e ceticismo - aumenta a probabilidade da ocorrência de comportamentos que dificultam a adaptação do indivíduo às mudanças (Neiva, 2004; Neiva & Brito, 2008). Contudo, atualmente a literatura ainda ressalta a necessidade de mais estudos que investiguem os efeitos que as atitudes frente à mudança organizacional causam nos empregados (Choi, 2011), e que há muito a ser investigado para que a resistência seja compreendida.

### **Hipótese 3: a atitude de aceitação prediz o comportamento de engajamento.**

Os resultados ilustraram (Tabela 18) que a variável aceitação frente à mudança prediz de forma significativa, a variável engajamento ( $R^2=0,48$ ;  $p<0,01$ ). Corroborando a terceira hipótese do estudo.

A influência da atitude de aceitação à mudança aumentando a probabilidade de comportamentos que facilitam a adaptação do indivíduo às mudanças foi apontada pela literatura (Damanpour, 1991; Valley & Thompson, 1998; Neiva, 2004; Neiva & Brito, 2008). Os autores afirmam que esse tipo de atitude frente à mudança aumenta a probabilidade de sucesso das iniciativas.

O **quarto objetivo** desse estudo propõe a investigação de um modelo de mediação das atitudes frente à mudança entre variáveis de contexto e comportamentos de engajamento e resistência. Considera que modelos teóricos são para verificar a verdade científica. A literatura indica que o modelo é uma representação resumida da realidade, construído dedutivamente, e devem ser testados empiricamente para facilitar a

identificação de padrões e relações anteriormente desconhecidos pelo pesquisador (Miles & Shevlin, 2001; Pasquali, 2003).

A inserção das atitudes frente à mudança na relação entre contexto de mudança e comportamentos de engajamento e resistência acarretou em decréscimo dos valores de Beta indicando que há mediação. Por isso, o modelo de mediação das atitudes frente à mudança na relação entre contexto de mudança e o engajamento e resistência, foi parcialmente corroborado.

Self, Armenarkis e Schraeder (2007) consideram o contexto interno como moderador da relação entre o conteúdo de mudança e processo; e das crenças dos empregados, atitudes e intenções comportamentais. Contudo, os resultados desse estudo indicam que o contexto de mudança - formado pelas variáveis PPEAM e risco - influenciam as atitudes frente às mudanças que, por sua vez, influenciam as reações à mudança - engajamento e resistência.

Os resultados indicaram o impacto positivo do PPEAM na atitude de aceitação e engajamento às mudanças organizacionais. Isto significa que quanto mais o indivíduo percebe que a organização planeja e prepara as mudanças, mais ele aceita e se engaja às mudanças. Rafferty e Griffin (2006) definem planejamento de mudança como a percepção dos indivíduos a respeito da preparação feita pela organização ocorrida antes da implementação da mudança. De acordo com os autores, quando a organização planeja as ações relacionadas à mudança com antecedência, os empregados recebem informações sistemáticas sobre a iminência da mudança e sua duração. Assim, tendem a percebê-la como mais previsível, portanto, menos ameaçadora. Os resultados encontrados por este estudo estão de acordo com a afirmação dos autores.

Os resultados indicaram que uma alta percepção de risco e impacto das mudanças propiciam a ocorrência de atitudes de temor e ceticismo, diminuindo a probabilidade de engajamento e aumentando a de resistência. Esse dado confirma os achados de estudos indicam que o grau de risco do contexto de mudanças influencia a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os comportamentos desejados (Devos, Buelens & Bouckencooghe, 2007).

Esse achado é importante porque indica a possibilidade de aumentar o sucesso das mudanças organizacionais, caso o contexto seja gerenciado de forma adequada. Para isso, poderia ser realizado plano de comunicação antes e durante o processo de alterações que transmita os objetivos, etapas e consequências da mudança de forma clara para os empregados. Segundo Lines (2005), as primeiras experiências e informações da mudança são suficientes para provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo. Também é importante que a liderança demonstre engajamento à mudança, adotando as ações de preparação. De acordo com Isabella (1990), os gerentes são formadores de opinião durante o processo de mudanças. Outras ações de preparação para a mudança, como por exemplo realização de treinamentos, também podem ser percebidas positivamente pelos empregados.

O papel de mediação confirmado nesse estudo é relevante para a literatura que indica que as atitudes dos indivíduos frente à mudança podem facilitar o sucesso dos processos de mudança organizacional (Neiva, 2004). Ajzen e Fisbein (1980 citado por Neiva, 2004) distinguem claramente as atitudes dos comportamentos, contudo os resultados indicam que as atitudes são boas predictoras das respostas comportamentais de resistência e engajamento. Os dados desse estudo indicam que o contexto de mudança influenciam as atitudes, e estas influenciam as respostas à mudança organizacional.

Para a prática do Comportamento Organizacional esse achado é importante porque de acordo com Robbins (2005) as atitudes podem ser modificadas. Assim, conhecendo as atitudes que atuam como preditoras da resistência, é possível desenvolver práticas de gestão de pessoas e comunicação que possam diminuir os efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro que é uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006). Em contrapartida, o conhecimento das atitudes que atuam como preditoras do engajamento permite que as organizações busquem realizar ações que influenciem a formação das atitudes desejadas.

De acordo com Neiva (2004) a mudança organizacional em larga escala só ocorre a partir da sem mudança no comportamento dos membros organizacionais. As atitudes de aceitação à mudança são indicativos de predisposição comportamental ao engajamento. Assim as atitudes poderiam ser melhor trabalhadas para reduzir o alto índice de fracasso das mudanças apontado pela literatura.

A respeito das atitudes negativas frente à mudança, é importante esclarecer que são preditoras, mas não devem ser confundidas com resistência. As atitudes negativas poderão ser utilizadas como indicativos de intenção comportamental. A literatura indica que a resistência pode facilitar o processo de mudança, se for bem gerenciada. Caso contrário, pode provocar estresse e mal estar (O'Connor, 1993 conforme citado por Bortolotti, 2010).

A resistência ser considerada pela literatura como crítica (Kotter, 1996; Trader-Leigh, 2002 conforme citado por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004) e a reação à mudança mais frequente (Piderit, 2000; Bressan, 2001), deve ser compreendida como uma ocorrência normal, quer seja positiva ou negativa (Bovey & Hede, 2001).

A maioria dos estudos aborda a resistência como um fenômeno micro organizacional relacionado às características pessoais e a aspectos como: características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. Contudo, a resistência também abrange aspectos relacionados às percepções de ameaças decorrentes da mudança (Robbins, 2002; Bressan, 2003; Lima Filho, Sproesser & Hoffman, 2005).

Este estudo é relevante porque identifica aspectos que impactam na resistência às mudanças. Conhecer esses aspectos permite que a resistência seja melhor gerenciada. E, de acordo com a literatura, a resistência pode facilitar o processo de mudança caso seja bem gerenciada. Caso contrário, pode provocar estresse e mal estar (O'Connor, 1993 conforme citado por Bortolotti, 2010).

### **Considerações finais**

A mudança organizacional é uma área de estudos cuja parte a produção acadêmica se caracteriza pelos poucos dados empíricos e pela abundância das proposições prescritivas (Lau & Wood Jr, 1995 citado por Neiva, 2004). Contudo, o presente estudo mostra-se relevante para a literatura tendo em vista que valida duas escalas - generalistas e podem ser aplicadas em outras organizações - sendo uma para a mensuração do contexto de mudança, e outra para a investigação de respostas comportamentais à mudança.

Apesar dos avanços teóricos e práticos, essa pesquisa possui limitações que precisam ser explicitadas. Uma delas é que a amostra deste estudo foi coletada em duas organizações. Contudo o quadro efetivo das organizações é diferente e isso refletiu na a quantidade de respondentes. Considerando que o objetivo desse estudo não era comparar as duas organizações, considera-se que não há impacto dessa diferença para a análise de dados. Além disso, ambas organizações pertencem ao mesmo grupo de empresas. Não

obstante, foi feita a comparação do grau de compartilhamento pelo índice CV – coeficiente de variação - para analisar o grau de compartilhamento das percepções da variável PPEAM e risco dos respondentes. Os dados indicaram que houve razoável variabilidade de contexto.

Apesar das escalas terem sido validadas, é necessário que sejam feitas outras aplicações para revalidação, buscando verificar a qualidade psicométrica da escala em outras amostras (Huck, 2009). Sugere-se ainda que sejam feitas análises de equações estruturais para confirmar a estrutura latente dos construtos e depuração dos indicadores das medidas (Pilati & Abbad, 2005).

Os estudos sobre comportamento organizacional possuem poucos delineamentos longitudinais, por isso, sugere-se que novos estudos incluam o delineamento longitudinal, considerando que o tempo é uma questão importante para uma melhor compreensão do fenômeno da mudança (Lau & Woodman, 1989 citado por Neiva, 2004). De acordo com Lau e Woodman (1989), Pettigrew (1995) e Hodgkinson e Healey (2008), a triangulação de dados é importante para abarcar a complexidade e do fenômeno e conferir robustez para a área de estudos. Contudo, por questão de conveniência não foi possível assimilar esses aspectos na realização desse estudo.

Nesse estudo, a técnica de análise de dados adotada foi a RM, cujo uso é nos estudos da Psicologia Organizacional que investigam relacionamentos complexos entre comportamentos dos indivíduos e os ambientes organizacionais. Apesar de bastante utilizada, a RM tem limitações, como por exemplo, a sua sensibilidade ao erro Tipo II a partir da redundância dos preditores (Dunlap & Landis, 1998 citado em Abbad & Torres, 2002).

A redundância dos preditores é detectada quando o valor das correlações bivariadas das variáveis antecedentes e critério são maiores do que os pesos B e os  $Sr^2$ , acarretando perda de parcimônia na explicação de um critério (Abbad & Torres, 2002). Os estudos nas áreas das Ciências Sociais utilizam variáveis que comumente são, correlacionadas entre si (Cohen & Cohen, 1975 citado em Abbad & Torres, 2002). Nesse estudo, entretanto, não foi identificada a redundância dos preditores, indicando uma menor possibilidade do erro tipo II.

Os resultados das RMs realizadas nesse estudo apresentam índices explicativos altos, se comparados a outras pesquisas na área (Neiva, 2004; Picchi, 2010). Contudo, recomenda-se que mais estudos sejam realizados em organizações de outros setores produtivos buscando confirmar essa relação e possibilitar a generalização dos resultados.

A resistência à mudança é um fenômeno sócio-psicológico (Dent & Goldberg, 1999 conforme citado por Ijaz & Vitalis, 2011). Contudo, a perspectiva pós-modernista construtivista propõe que a resistência é um fenômeno multifacetado (Buchanan & Dawson, 2007 citado por Ijaz & Vitalis, 2011). Por isso, um aspecto interessante a ser investigado em novos estudos é o caráter ambivalente das reações emocionais proposta por Piderit (2000).

Por fim, considerando que a literatura contém poucos estudos que investigam os aspectos da mudança influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Armenakis et al., 1993 citado por Neiva, 2004; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Rafferty & Griffin, 2006; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). E, que o contexto de mudança que é frequentemente negligenciado em outros estudos sobre o tema (Pettigrew, 1995; Pettigrew & Cameron, 2001).

Esse estudo fornece ferramentas para a coleta de indicadores comportamentais relacionados ao sucesso da mudança, um gap indicado pelos autores Armenarkis e Bedeian (1999) e Pettigrew e Cameron (2001).

A literatura indica a importância das reações dos membros organizacionais para que a mudança organizacional seja bem sucedida (Piderit, 2000). Pode-se afirmar que o presente estudo é relevante porque contribui para uma maior compreensão a respeito do papel do contexto de mudança nas atitudes e reações à mudança, ao investigar fatores intervenientes às respostas à mudança, aspecto que ainda não havia sido evidenciado pela literatura.

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7, 19-29.
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. In J. C. B.-A. Zanelli, J. E. e Bastos, A. V. B.(Orgs.) (Ed.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Armenarkis, A. A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.

- Baumeister, R. F., Gailliot, M. T., DeWall, C. N. & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: Strength-boosting interventions and trait moderators of ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1773-1802.
- Borges, R. S. G., & Marques, A. L. (2006). Analisando o impacto da mudança organizacional no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício from *XIII Simpósio de Engenharia de Produção* - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/898.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/898.pdf).
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group and Organization Management*, 36, 191-222.
- Bortolotti, S. L. V. (2010). Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da Teoria da Resposta ao Item. (Tese de doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46 (4), 500– 531.
- Bortolotti, L. V., Souza Junior, A. F. de, & Andrade, D. F. de. (2009). Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. *Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)*, Resende, RJ, 21 - 23 out.

- Bovey, W. H., & Hede A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bressan, C. L. (2001). Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial. Dissertação de mestrado não-publicada. Universidade de Brasília. Brasil.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the workplace *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bruno-Faria, M. F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. In S. M. V. Lima, & Bressan, C. L. (Ed.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*, (pp. 111-161). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bruno-Faria, M. F., Veiga, H. M. S., Macêdo, L. F (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(1), 142-163.
- Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167. doi: 10.1177/0021886310388161.
- Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A. H (Ed.). (1996). *Principles of persuasion*. New York: Guilford Press.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434.

- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J.M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo.
- Coyle-Shapiro, J. A. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 439-456.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Devos, G., Buelens, M., Bouckennooghe, D.(2007). The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Drent, P. J. D. (Ed.). (1984). Research and work in organizational psychology: principles and methods. Em P.J.D. Drenth et al. (Orgs.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 13-50. Chichester: John Wiley and Sons.
- Ferreira, A. B. d. H. (Ed.). (2010) *Dicionário Aurélio da língua portuguesa* (5 ed.). Curitiba.
- Fischer, H. C. R., & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Revista Psicologia*, 5, 13-44.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fonseca, J. A. (2000) Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. (Dissertação de Mestrado) Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte.
- George, J. M., & Jones, G.R. . (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54 (4), 419-444.
- Gilmore, T., Shea, G., & Useem, M. (1997). Side effects of corporate cultural transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 174-189.
- Goulart, P. A. R. (2011). Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em duas empresas de Brasília.(Monografia de Graduação) Universidade de Brasília, Brasília.
- Günher, H. (2006). Pesquisa qualitativa v. pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-209.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), 191 - 205.

- Hernandez, J. M. d. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Huck, S. W. (2009). *Statistical misconceptions*. London: Psychology Press.
- Ijaz, S., & Vitalis, A. (2011). Resistance to Organizational Change: Putting the Jigsaw Together. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 112 - 121.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The Effects of Past and Anticipated Future Downsizing on Survivor Well-Being: An Equity Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 91-109.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S (1984). Coping and Adaptation. Em Gentry, W.D. (Ed), *Handbook of Behavioral Medicine* (pp. 282-325). New York: The Guilford Press.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV.

- Lima Filho, D. O., Sproesser, R. L., & Hoffmann, G. H. (2005). Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 39(1), 123-137.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32. doi: 10.1177/1534484304273818.
- Miles, J., & Shevlin, M (2001). *Applying Regression and Correlation - A Guide to Students and Researchers*. London: Sage Public. Ltd.
- Nadler, D.A.; Shaw, R.B.; Walton, A.E. e al. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp. 3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management serie.
- Neiva, E. R. (2004). Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. (Tese de Doutorado) Universidade de Brasília, Brasília,.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31-52.
- Neiva, E. R., Abbad, G., & Tróccoli, B. T. (2007). Roteiro para análise fatorial de dados. Manuscrito não-publicado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF.
- Neiva, E. R., & Brito, M. J. P. (2008). Redes sociais e mudança em uma associação de produtores rurais. *Psicologia* (Florianópolis), 8, 5-24.

- Neiva, E. R., & Mauro, T. G. S. (2011). Atitudes e mudança de atitudes. In E. R. N. Cláudio Vaz Torres (Ed.), *Psicologia social: principais temas e vertentes* (pp. 163-195). Porto Alegre: Artmed.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group and Organization Management*, 34(6), 623-644.
- Oliveira-Castro, G. A. d., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3, 29-51.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44, 117-15.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. doi: 10.1177/0021886310396550.
- O'Reilly III, C. A. (1990). Organizational Behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology* (42), 427-458.
- Pasquali, L. (1999). *Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento*. Brasília: SEDIAE/INEP.
- Pasquali, L. (2003). *Os tipos humanos: a teoria da personalidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Pasquali, L. (2005). *Delineamento de pesquisa em ciência*. Vol. I: A lógica da pesquisa científica. (mimeo).
- Pasqualli, L. (2009). *Análise Fatorial para Pesquisadores*: 2ª. ed. Brasília: LabPAM.
- Pettigrew, A. E. (1995). Longitudinal field of research on change: Theory and practice. In G. P. V. d. V. Huber, A. H. (orgs.) , *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. London: Sage Publications, cap. 4, 91-125.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Picchi, T.da C. (2010). Educação Corporativa: Relações entre ajuste dos sistemas de gestão de pessoas e resultados de ações de treinamento. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pilati, R; & Abbad, G. D. S. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21, 43-51.
- Pimentel, C. E., Torres, C. V. , & Günther, H. (2011). Estratégias de mensuração de atitudes em psicologia social. In E. R. N. Cláudio Vaz Torres (Ed.), *Psicologia social: principais temas e vertentes* (pp. 204-218). Porto Alegre.

- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78. doi: 10.1146/annurev.ps.42.020191.000411
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: theory, practice, and research. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2000). *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9 edição ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574 –599.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M., & Jablonsky, B. (1999). *Psicologia Social*. In E. Vozes (Ed.), (Vol. 18ª edição). Petrópolis.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Saris, W. E., & de Rooij, K (Ed.). (1988). *What kind of terms should be used for reference points?* Amsterdam: Sociometric Research Foundation.

- Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração Eletrônica*, 43(3), 10-21.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 11-18.
- Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G. & Matheny J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 32 - 46.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate analysis. Need Heights: Allyn & Bacon.
- Thomas, L. D., Sargent, C. H., & Bechky, B. A. (2011). Managing Organizational Change. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Torres, C. V., & Pérez-Floriano, L. (2003). Transculturalismo e mudança organizacional. In S. M. V. Lima, & Bressan, C. L. (Ed.), *Mudança organizacional: teoria e gestão* (pp. 140-167). Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science* (5), 567-580.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Vakola, M., Tsaousis, L., & Nikolaou, L. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Valley, K. L., & Thompson, T. A. (1998). Sticky ties and bad attitudes: relational and individual bases of resistance to change in organizational structure. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*. London: Sage publications, Inc.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Organizational Change and Development. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vasconcelos, I. F. G., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2006). Gestão do paradoxo "Passado versus futuro": uma visão transformacional da Gestão de Pessoas. *Revista de Administração Eletrônica*, 5(1), jan./jun.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v5n1/29561.pdf>.
- Veiga, H. M. S. (2010). Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. (Tese de Doutorado) Universidade de Brasília, Brasília.
- Vieira, S. R. F. (2008). Redes sociais no contexto de Mudança Organizacional. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Wood Jr., T., Curado, I. B.; Campos, H. C. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62 - 79.

## **Anexo I**

## Termo de consentimento informado

Prezado(a) Colaborador(a):

Esta pesquisa é desenvolvida pela Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva e sua aluna Vanessa Nery, ambas do programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília.

As informações fornecidas serão utilizadas somente para estudo acadêmico, resguardando sigilo e privacidade. Nem a sua empresa, nem os respondentes serão identificados. Informamos que os dados dados serão analisados de forma conjunta - por isso, não é nosso intuito identificar ou expor os respondentes desta pesquisa.

Para manter o sigilo dos respondentes, somente a pesquisadora terá acesso ao banco de dados.

Lembramos que a confidencialidade da pesquisa também é assegurada no artigo 32 do código de ética profissional do psicólogo aprovado em 2005 que coloca como obrigação do psicólogo pesquisador garantir o anonimato do respondente.

É importante salientar que você é livre para interromper sua participação na pesquisa, quando achar conveniente.

Mas, lembre-se: sua participação é importante, não existem respostas certas ou erradas. Por isso, por favor responda todo o questionário.

Agradecemos a sua participação!

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato por email com: [vanessa.nery@gmail.com](mailto:vanessa.nery@gmail.com).

---

Ciente do exposto, declaro que dou consentimento para a utilização dos dados para a pesquisa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim     Não

Dados demográficos

Sexo Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Feminino

Masculino

Escolaridade Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Nível fundamental

Nível médio

Nível superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Função Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Administrativo

Técnica

Operacional

Gerencial

As frases abaixo se referem a comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações.

Pensando nos processos de mudança em sua empresa, leia com atenção cada frase

e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Clique na escala de **0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)** abaixo de cada frase.

**Os colaboradores agem de acordo com as novas diretrizes.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores criticam os gerentes que trabalham com o processo de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores declaram ser a favor das mudanças ocorridas.**

**Os colaboradores boicotam o processo de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores buscam informações sobre a mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores adiam as ações do processo de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores se comportam de maneira favorável à mudança.**

**Os colaboradores ridicularizam os agentes de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores escondem informações relevantes para o processo de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores participam ativamente do processo de mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores negam que a mudança esteja acontecendo.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores adotam os novos comportamentos necessários para mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

**Os colaboradores apresentam críticas negativas à mudança.**

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores realizam ações que facilitam o processo de mudança.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores desobedecem às novas regras implantadas pela mudança.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores defendem a mudança para os colegas.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores fingem que concordam com o processo de mudança.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores participam das decisões da empresa sobre a mudança.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Os colaboradores fazem piada sobre o processo de mudança.</b>										
0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As frases abaixo se referem a comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas organizações.

Pensando nos processos de mudança em sua empresa, leia com atenção cada frase e informe, na escala de **0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)**, se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Os colaboradores agem de acordo com as novas diretrizes.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

Os colaboradores criticam os gerentes que trabalham com o processo de mudança.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

Os colaboradores declaram ser a favor das mudanças ocorridas.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

Os colaboradores boicotam o processo de mudança.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores buscam informações sobre a mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores adiam as ações do processo de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores se comportam de maneira favorável à mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores ridicularizam os agentes de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

**Os colaboradores escondem informações relevantes para o processo de mudança.**

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

**Os colaboradores participam ativamente do processo de mudança.**

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores negam que a mudança esteja acontecendo.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores adotam os novos comportamentos necessários para mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores apresentam críticas negativas à mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores realizam ações que facilitam o processo de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores desobedecem às novas regras implantadas pela mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores defendem a mudança para os colegas.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores fingem que concordam com o processo de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores participam das decisões da empresa sobre a mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Os colaboradores fazem piadas sobre o processo de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações.

Pensando nos processos de mudança em sua empresa, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Clique na escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) abaixo de cada frase.

Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

As mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta organização.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente  
                                                           

Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

As mudanças nesta empresa geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Há espaço para participação dos colaboradores nos processos de mudança.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

As mudanças geram caos nesta organização.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Os processos de mudança trazem benefícios para a organização.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Os colaboradores acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.

0 Discordo totalmente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									

Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

A organização prepara os colaboradores para o processo de mudança.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos colaboradores.

0 Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo totalmente
<input type="radio"/>										

As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

As mudanças trazem um novo ânimo para os colaboradores da empresa.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

Os colaboradores confiam nos gestores dos processos de mudança.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

As mudanças nesta organização trazem benefícios para os colaboradores.

0 Discordo totalmente      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10 Concordo totalmente

**Muito obrigada** por participar da pesquisa!

Caso deseje algum esclarecimento, entre em contato com Vanessa Nery pelo email: [vanessa.nery@gmail.com](mailto:vanessa.nery@gmail.com)