



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

Tese de Doutorado

Atributos da Mudança Organizacional: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no trabalho

Vanessa de Fátima Nery

Brasília, Março de 2016

Atributos da Mudança Organizacional: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no Trabalho

Attributes of Organizational Change: its influence on Attitudes, Behavioral Responses and Well-being at Work

Vanessa de Fátima Nery

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

Orientadora:

Prof^{ta} Dr^a Elaine Rabelo Neiva

Brasília, Março de 2016.

Atributos da Mudança Organizacional: sua influência sobre as Atitudes, as Respostas Comportamentais e o Bem-estar no trabalho

Esta tese foi avaliada pela seguinte comissão examinadora:

Prof^ª Dr^ª Elaine Rabelo Neiva (Presidente)

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

Prof^ª Dr^ª Maria das Graças Torres da Paz (Membro Titular)

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

Prof^ª Dr^ª Gardênia da Silva Abbad (Membro Titular)

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

Prof^ª Dr^ª Maria Cristina Ferreira (Membro Titular)

Universidade Salgado de Oliveira

Prof^ª Dr^ª Helenides Mendonça (Membro Titular)

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda (Membro Suplente)

Departamento de Administração - UnB

Agradecimentos

Agradeço a Deus, meu mestre e provedor em todas as coisas, meu bem mais precioso. Não sou nada sem Ti. Obrigada por realizar mais este sonho. “Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém.” (RM 11:36).

Agradeço à Viviane por dar um novo sentido à minha existência colorindo-a com muito amor.

Agradeço o apoio do meu esposo e da minha mãe ao longo desse curso.

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

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio e torcida.

Agradeço à minha orientadora Elaine Neiva, pelos ensinamentos, conselhos e por não me deixar desistir.

Agradeço aos meus colegas de curso e do grupo de pesquisa Inovare. É ótimo aprender com vocês.

Agradeço aos professores e funcionários do PSTO.

Agradeço à banca examinadora de qualificação pelas contribuições ao meu trabalho.

Agradeço aos meus chefes Marcos Antonio Papa e Marcio Ernane Costa por possibilitarem a conciliação do doutorado com meu trabalho.

Agradeço aos respondentes da pesquisa. Seu esforço não foi em vão!

Resumo

A relação entre cognição, afetos individuais e respostas comportamentais à mudança organizacional ainda é pouco explorada pela literatura, embora existam evidências de sua relevância para o sucesso das mudanças. Partindo dessa lacuna, esta tese investigou a relação entre indicadores comportamentais e afetivos de sucesso e os atributos da mudança organizacional. A tese está organizada em sete manuscritos. Os Manuscritos 1, 2 e 3 apresentam revisões de literatura respectivamente, sobre atributos da mudança organizacional, reações à mudança organizacional e consequências da mudança organizacional examinando as lacunas existentes. Os Manuscritos 4 e 5 apresentam, respectivamente, a verificação de validade da Escala de Atributos da Mudança Organizacional e da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. As duas escalas foram submetidas à análise fatorial exploratória e confirmatória e exibiram bons índices psicométricos de validade. O Manuscrito 6 analisa, por meio de um estudo longitudinal, o efeito das atitudes frente à mudança na relação entre atributos e respostas à mudança organizacional. Os dados, analisados por equações estruturais, apontaram o efeito significativo dos atributos da mudança nas respostas comportamentais e corroborou parcialmente o efeito de mediação. A pesquisa relatada no Manuscrito 7 apresenta o teste de um modelo estrutural de mediação das atitudes frente à mudança na relação entre atributos e bem-estar. Os resultados indicam que as atitudes mediam parcialmente a relação entre atributos da mudança e bem-estar, e que surpreendentemente a percepção de risco da mudança não tem relação com bem-estar no trabalho. O papel moderador do tempo investigado nos Manuscritos 6 e 7 foi refutado. Em conjunto, os manuscritos possibilitam uma maior compreensão da mudança organizacional como fenômeno, subsidiando conhecimentos novos que eram negligenciados pela literatura e fornecem instrumentos úteis para as organizações. A seção de considerações finais discute as implicações e limitações dessa tese além de propor uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: mudança organizacional, longitudinal, bem-estar, respostas comportamentais.

Abstract

The relationship between cognition, individual emotions and behavioral responses to organizational change is still little explored in the literature although there is evidence of its importance to the success of organizational change. From this gap, this thesis investigated the relationship between affective and behavioral indicators of success and attributes of organizational change. This thesis is organized in seven manuscripts. Manuscripts 1, 2 and 3 presents literature reviews on attributes, reactions to organizational change and consequences of organizational change, examining gaps. Manuscripts 4 and 5 presents, respectively, the validity check on Attributes Organizational Change Scale and Behavioral Response to Organizational Change Scale. Both scales were submitted to exploratory and confirmatory factor analysis and showed good psychometric qualities. Manuscript 5 analyzes, by a longitudinal study, the effect of the attitudes toward organizational change in the relationship between attributes and responses to organizational change. The data, analyzed by structural equation, showed the significant effect of the attributes of change in behavioral responses and partially corroborated the effect of mediation. The research in manuscript 7 presents the test a structural model of mediation of attitudes towards change in the relationship between attributes and welfare. Results show that attitudes partially mediate the relationship between attributes of change and well-being, and that surprisingly the perception of change risk is not related to well-being at work. The moderator role of time investigated at manuscripts 6 and 7 was refuted. Together, the manuscripts allow a greater understanding of organizational change as a phenomenon, supporting new knowledge that were neglected by the literature and provide useful tools for organizations. Final section contains considerations, and discusses implications and limitations of this thesis and propose a research agenda.

Keywords: organizational change, longitudinal, well-being, behavioral responses.

Sumário

Agradecimentos	7
Resumo	8
Abstract.....	9
Sumário.....	10
Lista de Figuras	13
Lista de Tabelas	14
Introdução	13
Apresentação da implantação de mudanças na organização pesquisada.....	17
Características da Organização X.....	17
Breve descrição das mudanças organizacionais	17
Referências	23
Manuscrito 1 – Atributos da Mudança Organizacional: Possibilidades e Tendências... 25	
Resumo	26
Abstract.....	26
Método de análise da produção de conhecimentos.	28
Definição de Mudança Organizacional	29
Caracterização da Mudança Organizacional	31
Atributos da mudança organizacional	40
Pesquisas sobre atributos de mudança organizacional	44
O Tempo e Mudança Organizacional.....	47
Pesquisas sobre Mudança Organizacional com mais de uma coleta de dados.....	50
Considerações Finais	57
Referências	62
Manuscrito 2 – Reações à Mudança Organizacional: Possibilidades e Tendências..... 68	
Resumo	69
Abstract.....	69
Método de análise da produção de conhecimentos.	71
Reações à Mudança Organizacional.....	72
Atitudes frente à Mudança Organizacional	74
Estudos sobre Atitudes Frente à Mudança Organizacional	77
Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	78
Comportamento de apoio à mudança organizacional.....	79
Pesquisas sobre comportamentos de apoio à mudança	80
Resistência à mudança organizacional	82
Pesquisas sobre Resistência à Mudança	86
Medidas sobre Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional	87

Considerações Finais	88
Referências	91
Manuscrito 3 – O Bem-estar no trabalho como consequência da Mudança Organizacional.....	98
Resumo	99
Abstract.....	99
Método de análise da produção de conhecimentos.	100
Mudança Organizacional e Bem-estar no trabalho.....	101
Efeitos colaterais e reações dos indivíduos aos processos de Mudança Organizacional	107
Estudos sobre o bem-estar como consequência da mudança organizacional.....	108
Considerações Finais	111
Referências	113
Manuscrito 4 – Verificação de Validade da Escala de Atributos da Mudança Organizacional.....	118
Resumo	119
Abstract.....	119
Método.....	123
Participantes	123
Instrumento.....	124
Procedimentos de Coleta de Dados	125
Procedimentos de Análise de Dados	125
Procedimentos de Verificação da Estrutura Empírica da escala	126
Resultados.....	127
Discussão e Conclusões.....	133
Referências	136
Manuscrito 5 – Verificação de Validade da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	139
Resumo	140
Abstract.....	140
Comportamentos de apoio à mudança organizacional	143
Resistência à mudança organizacional	145
Medidas de resistência.....	148
Método.....	151
Participantes	151
Instrumento.....	152
Procedimentos de Coleta de Dados	152
Procedimentos de Análise de Dados	153
Procedimentos de Verificação da Estrutura Empírica do Questionário	154
Resultados.....	156

Análise da Estrutura Fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	156
Discussão e conclusões.....	162
Referências	166
Manuscrito 6 – Influência dos Atributos da Mudança organizacional: sobre Atitudes e Respostas Comportamentais.....	170
Resumo	171
Abstract.....	171
Modelo de Investigação Proposto	179
Método.....	179
Participantes	179
Instrumentos	181
Procedimento de Coleta de dados.....	182
Procedimento de Análise de Dados	183
Resultados.....	185
Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial.....	185
Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses	187
Discussão e conclusões.....	192
Referências	196
Manuscrito 7 – Atributos da Mudança organizacional: sua influência nas Atitudes frente à Mudança Organizacional e no Bem-estar no Trabalho	200
Resumo	201
Abstract.....	201
Método.....	207
Participantes	207
Instrumentos	208
Procedimento de Coleta de dados.....	210
Procedimento de Análise de Dados	211
Resultados.....	213
Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial.....	213
Discussão e conclusões.....	218
Referências	221
Considerações Finais	227
Apêndices	230
Apêndice 1	231
Apêndice 2.....	252
Apêndice 3.....	258

Lista de Figuras

Figura 1. Mapeamento organizacional das instituições que dão corpo ao Setor Elétrico Nacional (ABRADEE, n.d.)	18
Figura 2. Síntese das mudanças na organização X no período entre 2010 e 2014.....	22
Figura 3. Antecedentes, reações e consequências da mudança organizacional (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).....	73
Figura 4. Gráfico de sedimentação da Escala de Atributos da Mudança Organizacional	129
Figura 5. Modelo Inicial da Escala de Atributos da Mudança Organizacional com Coeficientes Padronizados.....	132
Figura 6. Modelo Reespecificado da Escala de Atributos da Mudança Organizacional com Coeficientes	133
Figura 7. Gráfico de sedimentação da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	158
Figura 8. Modelo Inicial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional com Coeficientes Padronizados	161
Figura 9. Modelo Reespecificado da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional com Coeficientes	162
Figura 10. Modelo de investigação do estudo	179
Figura 11. Esquema temporal das coletas de dados	182
Figura 12. Modelo de investigação do estudo	207
Figura 13. Esquema temporal das coletas de dados	210
Figura 14. Gráfico de sedimentação da Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional.....	253
Figura 15. Gráfico de sedimentação da Escala de Bem-Estar	259

Lista de Tabelas

Tabela 1. Definição de Mudança Organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003) - adaptado.....	29
Tabela 2. Tipos de mudança organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003, p. 26) - adaptado.....	32
Tabela 3. Classificações da mudança organizacional.....	39
Tabela 4. Investigações sobre atributos da mudança.....	43
Tabela 5. Classificação do Tempo.....	48
Tabela 6. Perfil dos Participantes da Pesquisa	124
Tabela 7. Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Atributos da Mudança Organizacional.....	130
Tabela 8. Índices de Adequação dos Modelos Testados na AFC da Escala de Atributos da Mudança Organizacional	132
Tabela 9. Perfil dos Participantes da Pesquisa	151
Tabela 10. Informações Gerais sobre a escala.....	152
Tabela 11. Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	158
Tabela 12. Índices de Adequação dos Modelos Testados na AFC da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional.....	161
Tabela 13. Perfil dos Participantes da Pesquisa	180
Tabela 14. Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis da Pesquisa	186
Tabela 15. Índices de Adequação do Modelo.....	187
Tabela 16. Resultado do teste de mediação para a variável dependente Comportamento de Apoio às Mudanças Organizacionais.....	189
Tabela 17. Resultado do teste de mediação para a variável dependente Resistência à mudança.....	191
Tabela 18. Perfil dos Participantes da Pesquisa	208
Tabela 19. Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis da Pesquisa	214
Tabela 20. Índices de Adequação do Modelo.....	215
Tabela 21. Resultado do teste de mediação para o variável critério.....	217
Tabela 22. Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional	254
Tabela 23. Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Bem-Estar no Trabalho.....	260

Introdução

As mudanças são tão imperativas, frequentes e velozes que se tornaram inerentes à existência organizacional (Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012; Kim, Hornung, & Rousseau, 2011; Thomas, Sargent, & Hardy, 2011; Weick & Quinn, 1999). Apesar das organizações mudarem continuamente para permanecerem vivas e/ou competitivas (Balogun & Hope Hailey, 2008; Biedenbacha & Soumllderholma, 2008; Lattuch & Young, 2011), a eficácia das implantações de mudança ainda é apontada como rara, com apenas 1/3 de sucesso (By, 2005; Meaney & Pung, 2008).

Essa alta taxa de falhas torna a mudança organizacional um assunto relevante para as organizações uma vez que o baixo índice de sucesso significa que recursos como tempo, dinheiro e pessoas estão sendo mal gerenciados (Kotter, 1996). Contudo, a literatura permanece atribuindo à resistência dos indivíduos como a principal causa do insucesso das mudanças (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Ford & Ford, 2010). Entretanto, é necessário buscar compreender de que forma as demandas contínuas de adaptação afetam as atitudes e o bem-estar dos indivíduos. Além de buscar compreender quais aspectos influenciam a adoção de comportamentos de apoio às mudanças organizacionais (Shoss, Witt, & Vera, 2011).

Mas, outro aspecto chama a atenção nesses dados de (in)sucesso das mudanças organizacionais. A produção teórica e empírica sobre mudança organizacional aponta que os critérios utilizados para avaliar as mudanças são predominantemente de natureza numérica relacionada a índices de produtividade e resultado organizacional (Neiva & Paz, 2012). Armenakis e Bedeian (1999) afirmam que a implantação das mudanças inevitavelmente depende que os indivíduos passem a desempenhar novos comportamentos para que as mudanças desejadas possam ser realizadas. Ou seja, uma mudança organizacional bem sucedida requer que indivíduos apresentem novos

comportamentos em seu ambiente de trabalho, comportamentos esses requeridos pela intervenção planejada.

Ao considerar que a implantação de mudanças organizacionais impõe aos indivíduos a adoção de novos comportamentos, percebe-se que apenas indicadores objetivos não são suficiente para abranger o aspecto humano. Por isso, em 1999, Armenakis e Bedeian alertaram que, para aferir o sucesso das mudanças implantadas, faz-se necessário analisar mais do que indicadores objetivos, é preciso incluir a análise de indicadores subjetivos e perceptuais. Buscando suprir essa lacuna, a presente pesquisa passou a se debruçar sobre essa temática, e se propõe a investigar indicadores de sucesso comportamentais e afetivos (Armenakis & Bedeian, 1999), e os atributos da mudança organizacional - com destaque para o tempo- (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001).

O objetivo geral da tese foi investigar as variáveis que influenciam na emissão das respostas comportamentais à mudança e no bem-estar dos indivíduos, assim como identificar o efeito moderador do tempo. Esse objetivo geral foi desdobrado em objetivos específicos. O primeiro foi revisar a literatura sobre atributos da mudança organizacional. O segundo objetivo foi revisar a literatura sobre reações à mudança organizacional, com ênfase nas variáveis atitudes frente à mudança e respostas comportamentais à mudança organizacional. O terceiro objetivo foi revisar a literatura a respeito das consequências da mudança organizacional, com ênfase em bem-estar. O quarto objetivo foi verificar a evidência de validade de dois instrumentos que aferem, respectivamente, atributos da mudança organizacional, respostas comportamentais à mudança organizacional e atitudes frente à mudança organizacional. O quinto foi testar o modelo de mediação no qual as atitudes frente à mudança medeiam à relação entre atributos da mudança e respostas comportamentais. O sexto objetivo foi testar um modelo de mediação no qual as atitudes frente à mudança medeiam à relação entre

atributos da mudança e bem-estar no trabalho. O sétimo objetivo foi verificar o efeito moderador do tempo nos dois modelos investigados.

A primeira justificativa para o desenvolvimento dessa tese é da relevância social de uma pesquisa que avalie os aspectos que influenciam na reação à mudança organizacional (respostas comportamentais e bem-estar) dos indivíduos. Avaliar as reações e as consequências da mudança contribui para a gestão das pessoas como ativo intangível e diferencial competitivo das organizações. A segunda justificativa é a produção do conhecimento, pela necessidade teórica, empírica e documental de lacunas existentes na produção sobre mudança organizacional, fornecendo subsídios para um maior desenvolvimento da área de estudos.

A terceira justificativa é metodológica, foi realizada uma pesquisa com corte longitudinal que se propôs a investigar duas variáveis frequentemente negligenciadas pelos estudos de mudança organizacional: atributos e tempo. Os atributos da mudança organizacional que está presente nos dois modelos de investigação desta tese como variável independente. E, o tempo será investigado pela aferição do seu efeito moderador nos dois modelos investigados, pelo uso de equações estruturais a partir da adequação do ajuste dos modelos investigados.

A tese que se apresenta foi organizada em blocos, o primeiro, que inclui esta introdução, é formado pelos elementos preliminares, destinados a apresentar a organização do texto e as ideias iniciais; o segundo bloco destina-se à apresentação da organização que foi pesquisada nesta tese; o terceiro bloco é formado pelos resultados e discussões e se encontra organizado em sete artigos, provenientes das revisões bibliográficas e análises empíricas efetuadas; o quarto bloco apresentam os elementos pós-liminares que são a conclusão e os apêndices de toda a tese.

Os sete manuscritos foram redigidos conforme as normas da American Psychological Association (2010). Embora cada manuscrito seja em si mesmo uma

pesquisa, todos estão concatenados, de modo que os primeiros textos municiam os subsequentes. Os três primeiros artigos são revisões bibliográficas, na qual se constrói o quadro teórico que orientará a investigação no campo de pesquisa. Assim, o primeiro manuscrito revisa a produção sobre atributos da mudança organizacional, o segundo manuscrito revisa a produção sobre as variáveis relativas às reações à mudança organizacional e o terceiro manuscrito revisa a produção sobre as principais consequências da mudança organizacional. Os três primeiros manuscritos apresentam as possibilidades e tendências da literatura, caracterizam os construtos, variáveis e instrumentos que lidam com esses temas, evidenciam a relação dessas variáveis e propõem agendas de pesquisa. Esses manuscritos ajudam a organizar esses fragmentados campos de estudos, clarificando as diferentes abordagens da literatura diante de tais fenômenos. Dessa forma, esses manuscritos de revisão são o embasamento teórico para toda a tese, suportando os manuscritos subsequentes. O quarto manuscrito se propõe a fornecer evidências de validade da escala de atributos da mudança organizacional para a presente amostra. O quinto manuscrito tem por objetivo verificar a validade da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional para a amostra dessa pesquisa. O sexto manuscrito busca identificar variáveis que influenciam as respostas comportamentais à mudança organizacional por meio de um teste de modelo de mediação. O sétimo manuscrito busca identificar variáveis que influenciam o bem-estar no trabalho durante a mudança organizacional. O manuscrito relata o teste de um modelo de mediação no qual as atitudes frente à mudança atuam como mediadoras na relação entre atributos da mudança e bem-estar. Cabe ressaltar que os manuscritos 6 e 7 são enriquecidos pelo teste de moderação para verificar o efeito do tempo nos seus respectivos modelos.

Apresentação da implantação de mudanças na organização pesquisada

Características da Organização X

Trata-se de uma sociedade anônima de economia mista, concessionária de serviço público de energia elétrica, com sede no Distrito Federal. A organização em questão atua na área de geração e transmissão de energia elétrica. A organização é composta por 3.850 empregados e 775 terceirizados.

Os principais produtos e serviços da Organização X são: energia elétrica, conexão, infraestrutura de linhas e equipamentos de transmissão disponível, infraestrutura para telecomunicações, serviços de operação e manutenção de ativos de geração e transmissão, ensaios e testes, inventários e estudos de viabilidade de aproveitamentos hidrelétricos, engenharia do proprietário e desenvolvimento de novos negócios de geração e transmissão de energia elétrica.

Aproximadamente 97% da receita da Organização é proveniente da venda de energia elétrica e da disponibilidade do sistema de transmissão. Essas operações são suportadas por contratos de compra e venda de energia elétrica e de disponibilização do sistema de transmissão. Atua no Brasil, simultaneamente, no Sistema Interligado Nacional¹ – SIN e nos Sistemas Isolados².

Breve descrição das mudanças organizacionais

Desde sua criação, a Organização X atuava em um modelo de concessão territorial no qual detinha monopólio na exploração do mercado de geração e transmissão de energia elétrica em alguns estados do Brasil. Contudo, a partir do ano 2000, marcos regulatórios estabelecidos no Novo Modelo do Setor Elétrico (Ministério

¹ Sistema Interligado Nacional é um sistema de geração e transmissão de energia elétrica interliga as regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e parte da região Norte, permitindo trocas energéticas entre as diversas regiões do país.

² Sistemas Isolados: sistemas elétricos de serviço público de energia elétrica que, em sua configuração normal, não estejam eletricamente conectados ao Sistema Interligado Nacional – SIN, por razões técnicas ou econômicas.

de Minas e Energia, 2004), tornou o mercado nacional aberto à ampla concorrência. Isso criou a necessidade de as empresas estatais modificarem suas formas de gestão para se tornarem competitivas perante seus concorrentes. Essa nova regulamentação estimulou a competição entre os agentes setoriais públicos e privados e passou a exigir 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 serão lançadas à concorrência do mercado, por meio de licitações nos próximos anos (até 2019).

A Organização X pertence a uma *Holding* do Setor Elétrico cuja representação é apresentada na Figura 1.

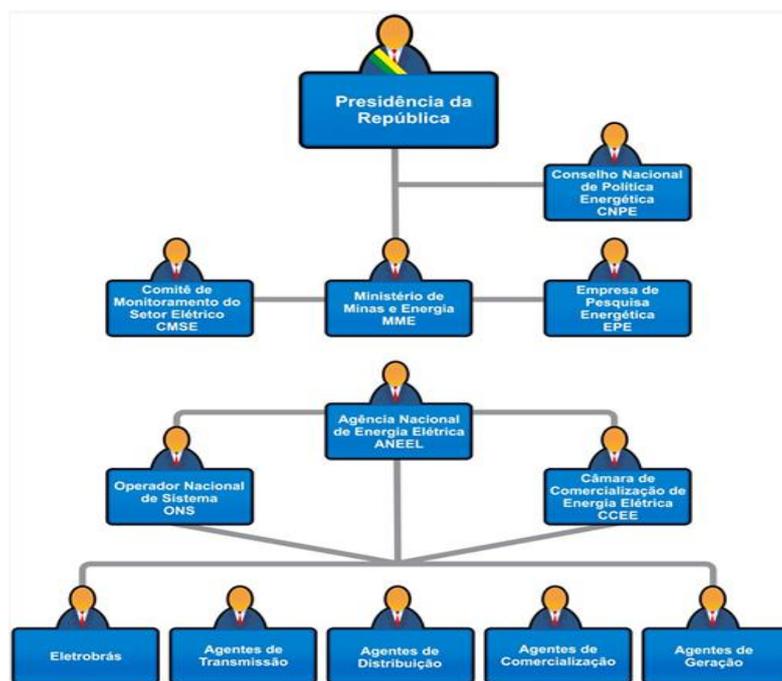


Figura 1. Mapeamento organizacional das instituições que dão corpo ao Setor Elétrico Nacional (ABRADEE, n.d.)

Entre os anos de 2006 e 2007 a *Holding* realizou uma série de estudos que e identificaram a necessidade de transformar a gestão para fortalecer o grupo de empresas (Zimmermann, 2006). Para isso foram desenvolvidas iniciativas internas, de caráter

gerencial e institucional a serem implantadas no âmbito das empresas, e externas, de cunho estrutural e regulatório, a serem abordadas diretamente pelo Governo Federal. Por isso, foi elaborado um plano de transformação para as empresas subordinadas à *Holding* (Eletrobras, 2008). O plano tem por base o tripé: integração, rentabilidade e competitividade; e com os 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 diretrizes têm por objetivo alcançar a agilidade e a eficiência necessárias para que o grupo de empresas atue de forma integrada. Além do alinhamento com a liderança, o novo plano estratégico foi apresentado aos empregados, que tiveram oportunidade de esclarecer dúvidas. No Plano Estratégico da Organização 2010-2020, foi feito um compromisso da alta direção com a sustentabilidade. As revisões feitas nesse Plano para 2011 e 2012 mantiveram as premissas e reforçaram o tema sustentabilidade. 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.

A organização X definiu um Código de Ética aprovado em 2010 e distribuído para todos os colaboradores e, também, disponível para consulta na intranet e internet. A elaboração contou com a participação dos trabalhadores e o documento contém os princípios que orientam as ações e os compromissos de conduta institucionais, presentes nas interações das empresas com a força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas.

Em relação ao contexto externo, em janeiro de 2011, assumiu a primeira mulher Presidenta da República, que manteve no Ministério 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, composta por 5 dirigentes foi reconduzida para mais um mandato de 3 anos.

Em 20 de outubro de 2011, a resolução de diretoria RD-0668/2011 determinou as seguintes implantações e melhorias no processo estratégico corporativo:

- Operacionalização do Sistema de Gestão Estratégica, com a adoção do Fluxo da Gestão Estratégica – Execução Premium (Kaplan & Norton, 2008).
- Criação do Comitê de Estratégia Empresarial – CEE, para apoio à elaboração e à execução da Estratégia Criação da Rede Mobilizadora da Estratégia Física – RMEF, que acompanha e assessora o CEE e a Diretoria Executiva na implantação da metodologia “Execução Premium”.
- Criação da Rede Mobilizadora da Estratégia Virtual – RMEV, para acompanhar e assessorar a RMEF. A evolução do processo de gestão estratégica permitirá que as diretrizes e estratégias definidas pela Diretoria Executiva possam ser desdobradas com maior agilidade, permeando todas as estruturas empresariais e facilitando o monitoramento das iniciativas estratégicas.

A Organização possui um Contrato de Metas e Desempenho Empresarial – CMDE – celebrado com sua *Holding* desde 2009. Este contrato é um mecanismo de gestão e metas para alcançar maiores níveis de desempenho, induzindo à gestão da desempenho dos processos. Nele, são estabelecidas metas de desempenho para as áreas Econômico-Financeira, Técnico-Operacional e Socioambiental e que fazem parte do conjunto de indicadores utilizados para cálculo da participação nos lucros e resultados dos Diretores e empregado.

Em setembro de 2012, o governo federal sancionou a Medida Provisória 579/12, que dispõe sobre as concessões de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no país, bem como a redução de encargos setoriais e sobre a modicidade tarifária. A MP 579 alterou de forma importante as regras no setor elétrico brasileiro, desenhando um novo cenário regulatório e impondo fortes transformações em seu ambiente de negócios. A receita do negócio de transmissão foi reduzida em 78%.

Assim, a organização foi desafiada a se reorganizar, implantando um amplo programa de melhoria da eficiência operacional como fator crítico de sucesso para a manutenção da sua sustentabilidade financeira.

No ano de 2013, o congresso nacional aprovou a lei 12.783 (decorrente da MP 573/12) que ratificou a alteração na remuneração dos serviços de transmissão da organização estudada. O ano de 2014 foi marcado pelos impactos financeiros da perda da concessão dos contratos de transmissão, com uma queda de 70% do faturamento do negócio de transmissão. Por isso, foi iniciado um esforço de ajuste dos custos financeiros aos novos valores de remuneração. Em outubro de 2014 foram realizadas eleições presidenciais no país, e a presidente anterior foi reconduzida ao cargo. Com isso não foram registradas mudanças significativas até dezembro de 2014.

O período de pesquisa na organização X foi realizado entre os anos de 2010 a 2014. Para facilitar a compreensão do período de pesquisa e das etapas mencionadas

anteriormente, foi elaborado um esquema temporal da pesquisa e intervenções de mudança na organização apresentados na figura a seguir.

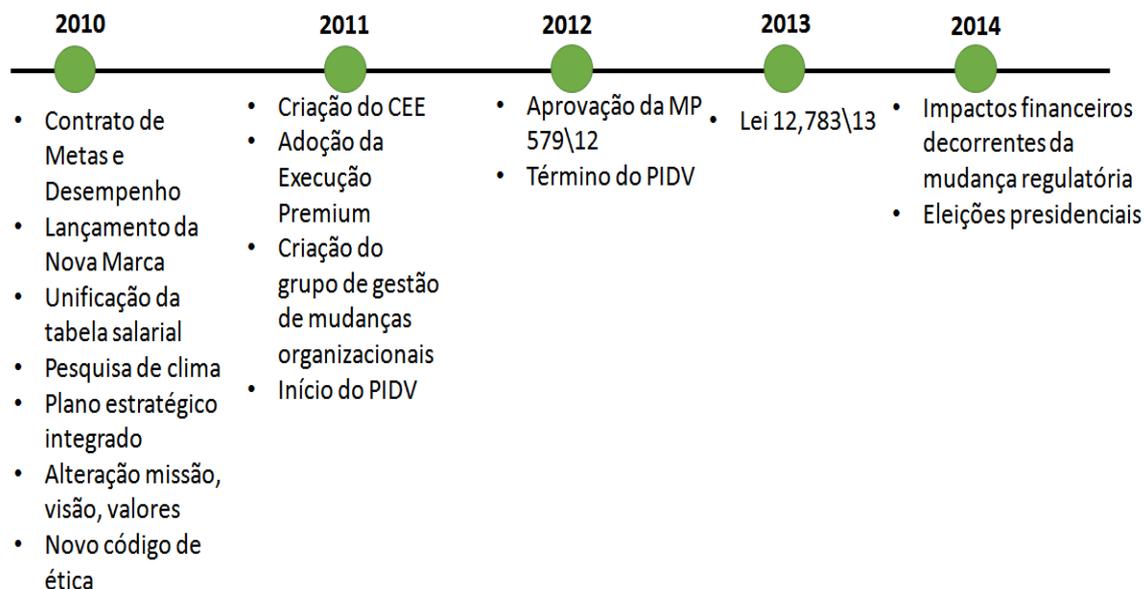


Figura 2. Síntese das mudanças na organização X no período entre 2010 e 2014

A mudança organizacional vivida pela Organização X exemplifica que o estudo sobre o fenômeno Mudança Organizacional é dinâmico e complexo, uma vez que demonstra o cenário mutante e intenso no qual as organizações estão inseridas. No início do período compreendido na análise a organização passava por mudanças planejadas em conjunto com sua *Holding*, já no final do período a organização passou por mudanças externas, impostas pela regulação do Setor Elétrico. Assim, independente da organização ser pública ou privada, deve ser feita uma análise mais abrangente sobre as especificidades do contexto e dos atributos da mudança. Assim, a próxima seção apresenta uma revisão da literatura a respeito dos atributos da mudança organizacional.

Referências

- Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica - ABRADDEE (n.d.) Visão Geral do Setor elétrico. Web site Acessado em 25.01.2016 em <http://www.abradee.com.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Balogun, J., & Hope-Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change*, (3 ed.). Prentice Hall.
- Biedenbach, T. & Soumlerholma, A. (2008). The challenge of organizing change in Hypercompetitive industries: a literature review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-45.
- By, R.T. (2005). Organizational change management. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-80.
- Eletrobras (2008). O que é o plano. Web site Acessado em 13.02.2016 em <http://www.eletrobras.com/elb/transformacao/main.asp?Team={F2D81568-4282-4C84-B74C-A541BDC52F0F}>
- Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, 33(2), 362-77.
- Ford, J.F., & Ford, L.W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it, *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914. doi: 10.1177/0149206309352881
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *A Execução Premium*. São Paulo: Elsevier Editora (344 pg). ISBN: 8535228985
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605-627. doi: doi:10.1108/01437731111161085

- Lei nº 12783 de 11 de janeiro. Presidência da República (2013). *Web site*. Acessado em 13.01.2016 em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/L12783.htm
- Medida Provisória nº 579 de 11 de setembro. Presidência da República (2012). *Web site*. Acessado em 13.01.2016 em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/mpv/579.htm
- Ministério de Minas e Energia (2004) Cartilha Novo modelo do Setor Elétrico. Acessado em 25.01.2016 em:
http://ucel.eln.gov.br/gse_doc/cartilha.novo%20modelo.pdf
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: creating organizational transformations, *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-7.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de Mudança Individual e Organizacional: O Papel das Atitudes, dos Valores, do Poder e da Capacidade Organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 22-37.
- 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.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910-24. doi: 10.1002/job.780
- Thomas, L. D., Sargent, C. H., & Bechky, B. A. (2011). Managing Organizational Change. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.
- Zimmermann, P. (2006). Lula quer transformar Eletrobrás em "Petrobras do setor elétrico". *Folha Online*. Web site acessado em 13.01.2016 em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112593.shtml>

**Manuscrito 1 – Atributos da Mudança Organizacional: Possibilidades
e Tendências**

**Organizational Change Attributes:
Possibilities and Trends**

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

Os atributos da mudança são relevantes para uma maior compreensão a respeito da mudança organizacional como fenômeno. O presente manuscrito apresenta as principais pesquisas sobre atributos da mudança, identificando suas tendências e limitações. Por fim, conclui-se que apesar do esforço realizado pelos estudiosos, a produção permanece escassa e há um vasto campo para desenvolvimento de novas pesquisas para uma maior consolidação do tema.

Palavras-chave: atributos da mudança organizacional, planejamento da mudança, risco da mudança, tempo.

Abstract

The attributes of the organizational change are critical for a greater understanding about organizational change as a phenomenon. This study presents the main research change attributes, identifying trends and limitations. Finally, it is concluded that despite the scholars effort, production remains scarce and there is a vast field for development of new research to a larger theme of consolidation.

Keywords: Attributes of organizational change, planning for change, change risk, time.

A mudança organizacional é um campo de estudos em pleno desenvolvimento. Esse assunto desperta o interesse tanto de teóricos quanto de práticos devido seu impacto nos resultados organizacionais. A mudança organizacional é considerada um fenômeno multifacetado que ocupa lugar de destaque nos estudos realizados na área de comportamento organizacional (seja ele macro, meso ou micro). A mudança organizacional é um tema bastante investigado, mas, apesar dos estudos sobre o tema terem sido iniciados por volta da década de 70, a conceituação da mudança organizacional permanece problemática e não possui consenso entre os teóricos (Maes & Van Hootegem, 2011; Neiva & Paz, 2015).

Apesar da ênfase da literatura sobre a importância dos estudos de mudança organizacional, e das diversas formas de caracterizá-la, ainda existe pouca evidência empírica que subsidiem as diferentes teorias e abordagens propostas. Há mais de 10 anos atrás By (2005) em uma revisão crítica a respeito das teorias e abordagens sobre mudança organizacional, constatou que a área é caracterizada por abordagens opostas e contraditórias, com ênfase para a ausência de evidência empírica, uma vez que estão apoiadas em hipóteses que não são passíveis de testagem.

Devido à mudança organizacional ser um tema considerado dinâmico, complexo e multifacetado, não deve ser estudado de forma dissociada de seu contexto (Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003; Rafferty & Griffin, 2006; Maes & Van Hootegem, 2011). Nesse sentido, Neiva e Paz (2015) enfatizam que a mudança organizacional envolve as avaliações feitas pelos indivíduos, ao estabelecer as comparações entre os objetos, eventos ou contextos. Por isso, ao realizar as comparações e constatar a ocorrência da mudança, faz-se necessário complementar seu sentido, caracterizando-a em termos de quais atributos mudaram e com qual intensidade.

Contudo, a literatura a respeito dos atributos que caracterizam a mudança organizacional é escassa, dispersa, e caracterizada pela ausência de sistematização. De

fato, é recente a adoção do termo “atributos da mudança organizacional” como um conjunto de variáveis que caracterizam a mudança a ser investigada. Por isso, o presente artigo tem por objetivo sistematizar a produção acadêmica a respeito dos atributos da mudança organizacional. De forma mais específica, o principal interesse foi identificar e analisar as variáveis, conceitos e instrumentos utilizados pela literatura nacional e internacional, bem como apontar as principais tendências e lacunas de pesquisa sobre esse tema. Essa revisão se justifica pela pouca sistematização de tema, o que torna essa compilação de estudos especialmente útil.

O presente artigo apresenta inicialmente a definição de mudança organizacional, e em seguida o panorama dos estudos que caracterizam o tipo de mudança organizacional e que contribuíram para a evolução da definição de atributos da mudança organizacional. Nesses termos a próxima seção apresentará o método utilizado na concepção deste artigo e posteriormente serão apresentados os estudos realizados sobre atributos de mudança organizacional. Serão analisados os conceitos e os instrumentos utilizados, assim como as variáveis relacionadas testadas. Por fim, é apresentada uma análise crítica da literatura e se propõe uma agenda de investigação sobre o tópico.

Método de análise da produção de conhecimentos.

Com o objetivo de identificar a fundamentação teórica para pesquisas sobre atributos organizacionais e conseqüentemente, recomendações para pesquisas futuras, foram realizadas pesquisas bibliográficas, tendo como foco para a revisão teórica da literatura, as teorias existentes e a tipologia da mudança organizacional. Assim, a revisão crítica efetuada apresentou lacunas de conhecimento na área. A realização da pesquisa bibliográfica foi feita em duas etapas, inicialmente pela busca de produções científicas indexadas em bases de dados: Scientific Electronic Library Online (Scielo.org) e Portal de Periódicos CAPES. Após a análise exploratória de referências citadas com recorrência nos artigos, foram revisitados registros teóricos seminais

citados em relatos encontrados que delimitaram os atributos da mudança organizacional. Foram localizadas 89 referências de artigos e ensaios teóricos publicados entre as décadas de 1995 e 2013. Após leitura dos textos e processo de triagem no qual foi considerada a aderência ao objetivo desta tese e potencial de reflexão e contribuição, restaram 63 referências, que ao longo do texto foram citadas e discutidas.

Ressalta-se que a revisão realizada trata-se de pesquisa com objetivo exploratório (Diehl & Tatim, 2004), assim, a sistematização realizada não foi exaustiva, mas considera-se que a amostra da pesquisa foi representativa das referências do universo estudado. Além disso, a sistematização efetuada mesclou os três elementos sugeridos por Randolph (2009), elementos conceituais, históricos e metodológicos.

Definição de Mudança Organizacional

A literatura apresenta grande diversidade de definições de mudança organizacional, que é ponto de apoio basilar para examinar o contexto de mudança. Ante o exposto, este capítulo apresenta inicialmente a revisão das conceituações mais recentes de mudança organizacional.

Tabela 1. Definição de Mudança Organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003) - adaptado

Autor (ano)	Definição de Mudança Organizacional
Hannah e Freeman (1984)	a forma como as organizações se adaptam às alterações ocorridas no ambiente.
Woodman (1989)	abstração de segunda ordem, resultante da diferença ou comparação entre medidas aferidas em dois momentos diferentes.
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	é um tipo de evento observado empiricamente que se diferencia na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em

Autor (ano)	Definição de Mudança Organizacional
(1995)	uma entidade organizacional.
Barnett e Carroll (1995)	envolve uma transformação da organização entre dois momentos, consistindo na comparação entre o antes e o depois da transformação.
Weick e Quinn (1999)	é um processo constante e contínuo.
Robbins (1999)	atividades intencionais, proativas 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 e Paz (2007)	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.
Van de Ven e Sun (2011)	é uma diferença na forma, qualidade ou estado ao longo do tempo em uma entidade organizacional, sendo entidade organizacional o trabalho de um indivíduo, um grupo de trabalho, uma subunidade organizacional, a organização como um todo ou suas relações com outras organizações.
Van de Ven, Leung, Bechara, e Sun (2012)	são as adaptações realizadas pela organização ao longo do tempo, movendo-se de um desajuste para o que constitui um ajuste, conforme as contingências mudam.

Adaptado de Lima e Bressan (2003).

A análise das definições apresentadas na Tabela 1 permite constatar a ausência de consenso sobre a definição do fenômeno mudança organizacional na literatura. Essa

confusão conceitual tem como consequência impacto nos instrumentos de medidas utilizados, bem como na qualidade dos trabalhos realizados sobre esse tema.

Por isso, faz-se necessário a elaboração de estudos mais sofisticados e pesquisas empíricas que possam dar sustentação às proposições teóricas, a lapidação do conceito e, diferenciação de conceitos correlatos como: mudança de cultura, transformação e desenvolvimento organizacional (Bressan, 2001). Para a realização deste trabalho foi adotada a definição de Neiva (2004) para conceituar a mudança organizacional, uma vez que esta definição abrange aspectos internos e externos (contextuais), os níveis organizacionais (macro) e individuais (micro) do fenômeno. A literatura na área tem procurado mapear os atributos da mudança a partir dos aspectos centrais que possam caracterizá-lo, esse esforço será apresentado na próxima seção.

Caracterização da Mudança Organizacional

A literatura a respeito da mudança organizacional apresenta a empreitada de diversos autores, em momentos diferenciados, que desenvolveram tipologias. Essa seção apresenta um panorama a respeito das principais caracterizações de mudança organizacional desenvolvidas, a fim de sistematizá-las.

Em 1995, Van de Ven e Poole constataram que os processos e a forma como as organizações se modificam despertava o interesse de estudiosos de diversas áreas. Os autores afirmam que a mudança organizacional, é um fenômeno complexo para ser explicado e administrado. Por isso, consideram que a mudança organizacional, como evento, se constitui como observação empírica que se diferencia em forma, qualidade e estado temporal da organização

A literatura possui diversas categorizações dicotômicas sobre o tipo de mudança organizacional. A mudança incremental é oposta à transformacional (Dunphy & Stace, 1988). A mudança episódica é contrária à mudança contínua (Weick & Quinn, 1999), e

a mudança planejada é oposta à incremental (Quinn, 1977). A mudança de primeira ordem oposta à de segunda ordem (Moch & Bartunek, 1990) e a mudança convergente avessa à mudança radical (Greenwood & Hinings, 1988). A Tabela a seguir apresenta os tipos de mudança organizacional.

Tabela 2. Tipos de mudança organizacional (Fonte: Lima & Bressan, 2003, p. 26) - adaptado

Referência	Tipos de mudança	
Silva (1999)	<p>Incremental/organizacional</p> <p>Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.</p>	<p>Transformacional/institucional</p> <p>Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.</p>
Weick e Quinn (1999)	<p>Contínua</p> <p>Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.</p>	<p>Episódica</p> <p>Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.</p>
Robbins (1999)	<p>1ª ordem</p> <p>Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.</p>	<p>2ª ordem</p> <p>Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.</p>
Nadler et al (1994)	<p>Incremental/continua</p> <p>Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.</p>	<p>Descontínua</p> <p>Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.</p>

(continua)

Referência	Tipos de mudança	Referência
	1ª ordem	2ª ordem
Porras e Robertson (1992)	É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
	Transacional	Transformacional
Burke e Litwin (1992)	Altera fatores internos relacionados às operações. É restrita, executa pequenos ajustes em alguns aspectos para alcançar eficiência organizacional.	Reconfiguram a organização afetando missão, estratégia, liderança e cultura. São mudanças amplas têm influência sistêmica, potencializando alterações em toda a organização.
	Convergente	Radical
Greenwood e Hinings (1996)	Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Com o objetivo de melhor caracterizar a mudança organizacional, Van de Ven e Poole (1995) elaboraram uma tipologia constituída de quatro abordagens sobre estudos de mudança organizacional. Essas abordagens são embasadas na combinação de duas dimensões: uma ontológica e outra epistemológica; na ontológica, as organizações podem ser representadas como uma coisa (um nome, algo estável, uma entidade, um ator social) ou como um processo, (um verbo, algo dinâmico, um fluxo emergente) e na dimensão epistemológica as organizações podem ser representadas pelo método de variância ou de processos “narrativos”. Os autores consideram que as abordagens possuem um caráter complementar e enriquecem o processo de compreensão do fenômeno mudança organizacional, uma vez que ressaltam suas características relatadas em estudos.

Em 1999, Armenakis e Bedeian revisaram 10 anos de pesquisas sobre mudança organizacional e as classificaram em quatro grandes temas: conteúdo, contexto, processos e resultados. As pesquisas classificadas como de conteúdo da mudança abordam os objetos da intervenção da mudança. As pesquisas classificadas no tema

contexto são as que investigam as alterações nos ambientes internos e externos e seus efeitos na resposta da organização. As pesquisas classificadas no tema processos abordam as etapas pelas quais passam os indivíduos e os sistemas sociais durante as intervenções de mudança organizacional. Já as pesquisas classificadas no tema resultado da mudança abordam os critérios comportamentais e afetivos das intervenções. As pesquisas classificadas no tema processos adotam os aspectos que caracterizam a mudança. Contudo, os aspectos identificados pelos autores na revisão de literatura incluem o grau de especialização exigido pela tecnologia existente, e as experiências anteriores com mudanças organizacionais. É importante ressaltar que os autores afirmam que as características do contexto organizacional podem facilitar ou dificultar o processo de mudanças, considerando extremamente relevante sua investigação.

Na revisão de literatura sobre mudança organizacional feita em 1999, Weick e Quinn identificaram que havia um crescente interesse a respeito das características da mudança, mais especificamente sobre o tempo, ritmo e os padrões. Os autores consideram que a distinção entre mudança episódica, descontínua e intermitente e mudança contínua, incremental e constante é importante para a conceituação da mudança. Por isso, desenvolvem um modelo que apresenta as características básicas das mudanças episódicas e contínuas quanto aos componentes do ideal de organização presente – concepção de organização –, ao arcabouço analítico e às proposições sobre intervenção para mudança. Os autores afirmam que essa categorização pode ser aplicada em grande parte dos estudos visando a analisar processos de mudança organizacional. O ponto fundamental que marca a diferença entre a mudança episódica e a contínua é o tempo da mudança.

Em 2001, os autores Pettigrew, Woodman, e Cameron identificaram os principais desafios para o estudo da mudança organizacional: os diversos níveis de análises, os múltiplos contextos, o tempo, história, processo e ação. Os autores

consideram o contexto da mudança como um arranjo das estruturas e processos, formados também pelas interpretações subjetivas da percepção, da aprendizagem e da lembrança dos indivíduos que compõem a organização. Outro desafio elencado pelos autores para o estudo da mudança organizacional é a inclusão da análise temporal com o objetivo de identificar eventos e cronologias que caracterizem o processo de mudança.

Pettigrew, et al. (2001) consideram que o campo de estudos sobre mudança organizacional ainda não compreende integralmente a dinâmica e o efeito do tempo, processo, descontinuidade e do contexto. Por isso, os autores ressaltaram a importância de estudos que investiguem o tempo como atributo dos eventos de mudança. Nos anos 80, a ascensão da teoria do contextualismo trouxe uma nova contribuição para o estudo da mudança organizacional ao interligar o contexto, conteúdo e processo de mudança. De acordo com os autores, a teoria do contextualismo dicotomizava o contexto das organizações em interno e externo. O contexto externo incluía os aspectos econômicos, sociais, políticos, enquanto o contexto interno era definido por aspectos estruturais, pelo ambiente cultural e político da organização. Em 1987, Pettigrew afirmou que o contexto externo da mudança indica o porquê da intervenção, justificando assim, a sua implantação.

Mowday e Sutton (1993) definem o contexto interno de mudança como as condições externas aos indivíduos que influenciam suas crenças atitudes e comportamento. No contexto interno das empresas são estudados aspectos históricos, estruturais e culturais, de poder e política que podem facilitar e dificultar o processo de mudança. O estudo do contexto de mudança como um campo de interações cria desafios que ultrapassam as análises das variáveis e levam análise para um aspecto holístico. A perspectiva contextualística indica que a melhor forma de compreender o processo de mudança é realizar uma análise temporal sofisticada das intervenções para abarcar os múltiplos níveis do contexto (Pettigrew, et al., 2001).

Pettigrew, et al. (2001) consideram que há um grande desafio na investigação do contexto, uma vez que o processo de mudança é influenciado por eventos temporais emergentes. Outra questão importante identificada pelos autores é a quantidade dos níveis de análise e as suas complexidades incluídas na investigação do contexto de mudança. De acordo com os autores, essa análise é relevante porque ocorrer muitos processos relacionados impactando na mudança analisada e na escolha de quais variáveis contextuais devem ser incluídas na análise.

Nesse sentido, Van de Ven (2005) ressaltou a importância de se incluir indicadores de contexto na investigação sobre a mudança organizacional. De acordo com o autor, esses indicadores poderiam proporcionar informações essenciais para a interpretação dos eventos de mudança, fornecendo informações sobre o tempo, lugar, atributos dos atores envolvidos, atributos do contexto da mudança organizacional.

O termo atributos do contexto de mudança é utilizado pela primeira vez na literatura por Van de Ven (2005). Contudo, esse termo não é assimilado rapidamente pela literatura, de forma que em 2007, Self, Armenakis e Schraeder afirmam que o contexto organizacional é dinâmico e sofre ajustes de acordo com as contingências internas e externas. Além de ser influenciado pelo tipo de mudança implantada e pelo processo decorrente da mudança (Pettigrew, 1987). Self, et al. (2007) ressaltam que o contexto de mudança pode ser acessado por meio de pesquisa documental ou pela avaliação dos indivíduos que experienciam os benefícios e as limitações das intervenções, por meio do método de auto-relato.

Pettigrew já havia afirmado em 1995 que a mudança organizacional enquanto fenômeno não se refere apenas às características ambientais. Para o autor, o contexto de mudança corresponde a 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. Nesse sentido, faz-se necessário apresentar uma definição de contexto de mudança organizacional.

A literatura apresenta uma perspectiva dicotômica a respeito do contexto de mudança – externo e interno. O contexto externo de mudança organizacional abrange aspectos externos à organização que explicam porque a mudança é necessária, como por exemplo, os econômicos, sociais, políticos e regulatórios. O contexto externo de mudança influencia o desempenho da organização e impulsiona as mudanças de conteúdo, como por exemplo às reorientações estratégicas e ou reestruturações organizacionais. A gravidade e a velocidade do contexto externo de mudança são características que podem influenciar o contexto interno causando impactos nos processos e estratégias de implantação das mudanças (Self, Armenakis, & Schraeder, 2007).

Já o contexto interno de mudança é caracterizado pelas condições intraorganizacionais, ou seja, abrange aspectos relacionados à estrutura, cultura, histórico, poder e política da organização (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Para Self, Armenakis, e Schraeder (2007) o contexto interno abrange as condições intraorganizacionais externas aos indivíduos que influenciam suas crenças, atitudes, intenções e comportamento, e é o moderador de relação entre o conteúdo e o processo da mudança, crenças, atitudes e intenções comportamentais do empregado.

Em 2005, By consolida a literatura da mudança organizacional com base em três categorias: pela taxa de ocorrência, pela forma que ocorre, e pela amplitude. Os principais estudos categorizados pela taxa de ocorrência da mudança utilizavam a terminologia de mudança descontínua e incremental. Contudo, foi identificada a ausência de consenso entre os autores para a descrição da mesma abordagem, tornando-a bastante confusa.

Os estudos categorizados pela forma em que a mudança ocorre também possuem diferentes abordagens. Os estudos que enfatizavam o planejamento da mudança tiveram início com o modelo clássico proposto por Lewin em 1947 e suas etapas de mudança organizacional – de descongelamento do estado atual, mudança para o novo estado e recongelamento do novo estado. A literatura dominada pela mudança emergente e planejamento da mudança conflui para a concepção de que as organizações devem implantar mudança e a forma de implantá-las, explicando o processo que a encadeou. Essa abordagem enfatiza a importância da compreensão do motivo da mudança e das diferentes etapas pelas quais a organização irá passar até atingir o patamar desejado (By, 2005).

Os estudos classificados por By (2005) de acordo com a amplitude da mudança demonstram maior concordância, e devido suas características são divididas em quatro subcategorias: ajuste fino, ajuste incremental, transformação modular e transformação corporativa. A subcategoria ajuste fino descreve a mudança organizacional como um processo contínuo compreendendo a estratégia, os processos e as pessoas. O propósito de ajuste fino seria desenvolver pessoal adequado para executar a estratégia, ligando mecanismos, atenção ao custo e qualidade, e refinando políticas, métodos e procedimentos. Além disso, o ajuste fino fomenta o empenho individual e em grupo para a excelência dos departamentos e atingimento da missão da organização, esclarecendo os papéis estabelecidos. O ajuste incremental envolve modificações distintas para processos de gestão e estratégias organizacionais, mas não inclui mudança radical. A transformação modular pode ou não ser radical e se concentra em uma parte de uma organização, podendo ocorrer em vários departamentos ou divisões. A transformação corporativa é caracterizada por mudanças radicais e abrange toda a organização.

A literatura apresenta diversas classificações que buscam descrever as características das mudanças organizacionais estudadas, contudo é marcada pela ausência de consenso (Rafferty & Griffin, 2006). Essas classificações se propuseram a fornecer informações para desenvolver uma melhor compreensão a respeito da mudança e suas fases, bem como investigar quais desses aspectos influenciariam em um maior índice de sucesso (By, 2005; Guilley, McMillan, & Gilley, 2009).

A Tabela a seguir compila as principais classificações sobre mudança organizacional.

Tabela 3. Classificações da mudança organizacional

Foco da análise	Classificação da Mudança organizacional	Referência
Visão da organização	Ontológica e epistemológica	Van de Ven e Poole (1995)
Ritmo da Mudança	Entidade e Processo	Weick e Quinn (1999)
Estudos sobre mudança	Episódica e Contínua	Armenakis e Bedeian (1999)
Contexto da mudança	Conteúdo, Contexto, Processos e Resultados	Pettigrew, Woodman e Cameron (2001)
Atributos da Mudança	Externo e interno	Self, Armenakis e Shraeder (2007)

Maes e Hootergem (2011) enfatizam que a análise da mudança não pode se restringir à sua característica principal sem especificar os seus atributos, pois não oferece elementos suficientes para uma melhor compreensão do fenômeno. Por isso, após o panorama apresentado, se iniciará a próxima seção, que apresenta os atributos que caracterizam a mudança organizacional. Nesse recorte, abordam-se as definições e instrumentos que caracterizam os atributos de mudança organizacional, assim como as variáveis relacionadas analisadas nas pesquisas.

Atributos da mudança organizacional

Ao analisar a produção acadêmica, constata-se que há um esforço presente na literatura, no sentido de mapear as características centrais que possam caracterizar a mudança organizacional investigada. E esse esforço é necessário para um maior desenvolvimento da mudança organizacional. Em 1999, Armenakis e Bedeian já afirmavam que a mudança possui características que podem facilitar ou dificultar o processo de mudanças. Os autores consideram que os estudos da mudança ignoram o papel do contexto no qual a mudança ocorre restringindo, assim a compreensão da mudança. Nesse sentido, By (2005) ressalta a importância de estudos que identifique as características críticas para o sucesso da mudança.

Embora a literatura não apresente consenso a respeito dos vários tipos e atributos de mudança organizacional, diversos autores parecem concordar sobre a importância de mais estudos que investiguem as características da mudança e sobre sua influência nos indivíduos (Armenakis & Bedeian, 1999; Kalimo et al., 2003; By, 2005; Maes & Hootergem, 2011).

Nesse sentido, diversos estudos sobre mudança organizacional têm buscado identificar os aspectos de mudança que influenciam os indivíduos, como fizeram Rafferty e Griffin (2006). Os autores investigaram os aspectos que caracterizam a mudança organizacional percebida pelos indivíduos no ambiente de trabalho, com especial ênfase à frequência, impacto e planejamento da mudança. Os autores consideram frequência da mudança como a percepção que os indivíduos desenvolvem a respeito da frequência das intervenções de mudança em seu ambiente de trabalho. O impacto da mudança é definido pelos autores como a percepção dos indivíduos acerca da extensão da mudança ao envolver modificações nos sistemas centrais de uma organização, incluindo nas formas tradicionais de trabalho, valores, estrutura e estratégia. O planejamento da mudança é definido como a percepção dos indivíduos a

respeito da preparação da organização antes da implantação da mudança. De acordo com os autores, quando são feitos esforços para planejar a mudança com antecedência, os indivíduos tendem a percebê-la como mais previsível e controlada.

Outro atributo da mudança que está sendo explorado pelos pesquisadores é o histórico anterior ao processo de mudança e as perspectivas futuras com novos processos de mudança (Cunningham, 2006; Devos, Buelens, & Bouckencooghe, 2007; Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003). Cunningham (2006) relaciona a intensidade das mudanças e as histórias anteriores com o comprometimento dos empregados durante as intervenções para a mudança. Devos, et al., (2007) associaram o grau de risco das mudanças com a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os comportamentos desejados. Self, Armenakis e Schraeder (2007) identificaram como características da mudança o grau de risco e o grau do impacto das mudanças nos indivíduos. Os autores também propõem que o contexto interno da mudança (ou seja, as interpretações a respeito das características da mudança) moderam a relação entre conteúdo e processo da mudança e as crenças, atitudes e intenções dos indivíduos.

Em 1991, Damanpour realizou uma meta-análise sobre contexto interno de mudança e identificou vários fatores que influenciam a resposta de uma organização para a mudança, tais como especialização, profissionalismo e atitudes gerenciais em direção à mudança e comunicação. É importante ressaltar que embora não haja consenso a respeito das definições de mudança, os autores consideram que as características do contexto interno de mudança têm influência nas crenças atitudes e intenções dos indivíduos.

Lima e Bressan (2003) realizaram um levantamento na literatura sobre mudança organizacional em um intervalo de cerca de 20 anos e identificaram que as diferentes definições de mudança organizacional convergem para as seguintes dimensões: (a) continuidade versus descontinuidade temporal; (b) amplitude da

mudança - se o fenômeno abrange a organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais; (c) intensidade da mudança - gradual ou intensa; (d) tempo da resposta organizacional aos eventos externos - antecipação ou reação; (e) velocidade da mudança - devagar ou rápida; (f) intencionalidade versus emergência da mudança - planejamento versus improvisação; (g) atores que exercem papel fundamental na mudança - alta direção versus membros da organização; (h) papel do agente de mudança; (i) prazo em que ocorre a mudança.

Maes e Van Hootegem (2011) indicam oito atributos que descrevem mudança organizacional de forma dinâmica: (a) controle - se refere à mudança emergente ou planejada; (b) escopo - se refere ao contínuo da adaptação à transformação; (c) frequência - se refere à quantidade mudanças organizacionais que estão acontecendo; (d) progresso - a quantidade de estágios para se implantar a mudança; (e) tempo - é a duração para se implantar a mudança; (f) velocidade - se refere ao ritmo de sucessão das ações de mudança; (g) objetivos - refere-se ao estado final, quando a mudança é realizada; (h) estilo de liderança e tomada de decisão - definido pelo grau de participação que pode variar de acordo com os níveis de cooperação e participação.

Um dos elementos mais importantes da gestão contemporânea é o planejamento organizacional, que é caracterizado pelo pensamento e tentativa de controle do futuro, através da utilização de procedimentos formalizados que determinam certos cursos de ação em busca dos objetivos estabelecidos (Mintzberg, 1994). Embora existam processos de planejamento, este estudo adota a definição de Rafferty e Griffin (2006), que considera planejamento da mudança como a percepção dos indivíduos sobre as preparações e decisões organizacionais que ocorreram antes da implantação da mudança. Assim, o planejamento da mudança é condição antecedente à mudança, o que torna a mudança mais previsível para os indivíduos (Cunningham, 2006; Devos et al.,

2007). Harigopal (2006) define planejamento da mudança como um gerenciamento de ações que transportam a organização do estado atual para o estado futuro desejado.

A Tabela a seguir compila os principais atributos da mudança organizacional, indicando exemplos de pesquisas.

Tabela 4. Investigações sobre atributos da mudança

Atributo da mudança	Descrição	Exemplos de pesquisas
Planejamento	Percepção individual a respeito da preparação da organização antes da implantação da mudança.	Cunningham (2006); Harigopal (2006) Rafferty e Griffin (2006) Devos et al. (2007) Neiva, Goulart, Fussi, e Nery (2012) Nery e Neiva (2015)
Frequência	Percepção individual a respeito da frequência das intervenções de mudança em seu ambiente de trabalho.	Rafferty e Griffin (2006)
Impacto	Percepção dos indivíduos acerca da extensão da mudança ao envolver modificações nos sistemas centrais de uma organização, incluindo nas formas tradicionais de trabalho, valores, estrutura e estratégia.	Nery e Neiva (2015) Neiva, Odelius e Ramos (2015)
Riscos	Percepção individual a respeito dos riscos interpessoais que podem ser assumidos em decorrência da mudança	Devos, Buelens e Bouckennooghe (2007) Neiva, Goulart, Fussi, e Nery (2012) Nery e Neiva (2015)
Histórico e experiências anteriores com as mudanças	Percepção individual a respeito do histórico de implantações anteriores da mudança da organização e as experiências decorrentes	Devos, Buelens e Bouckennooghe (2007) Kalimo, et al., 2003 Nery e Neiva (2015)

Os atributos da mudança organizacional apresentados na Tabela 4 são os mais pesquisados na literatura. A próxima seção apresenta uma síntese das pesquisas sobre atributos de mudança organizacional: a frequência, o planejamento e preparação da

mudança, riscos da mudança, grau de incerteza psicológica (Rafferty & Griffin, 2006), histórico e experiências anteriores com as mudanças (Cunningham, 2006; Devos, et al., 2007; Kalimo, et al., 2003).

Pesquisas sobre atributos de mudança organizacional

O campo de estudos sobre mudança organizacional ainda está longe de compreender integralmente a dinâmica e o efeito dos atributos que a compõem (Pettigrew, 1995). Em 2015, Neiva e Paz realizaram um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. As autoras elencaram como o principal desafio das pesquisas, a necessidade preeminente de se avançar no sentido de promover uma maior sistematização do conhecimento, com estabelecimento de indicadores e instrumentos para mapeamento do contexto da mudança. As autoras também consideraram de fundamental importância à investigação sistematizada das características do contexto e as reações dos indivíduos em função dos diversos processos de mudança por quais passam as organizações.

Buscando preencher essa lacuna, estudos têm sido realizados para investigar o papel dos atributos de mudança. Em 2003, Kalimo et al., investigaram a mediação da percepção de iniquidade na relação entre os efeitos das experiências passadas e expectativas futuras com o downsizing no bem-estar. Foram aplicadas escalas de bem-estar, variáveis biográficas, percepção de iniquidade, questões que avaliavam projetos de downsizing passados e expectativas de envolvimento no futuro em 1297 empregados de organizações que passaram ou estavam na expectativa de passar por um processo de mudança. Os resultados indicaram que a iniquidade é afetada pelas experiências passadas de downsizing e expectativas de experiências futuras. A percepção de iniquidade influencia a eficácia profissional.

Rafferty e Griffin (2006) identificaram que os atributos da mudança organizacional (planejamento, frequência, escopo) influenciam a positivamente a satisfação no trabalho, e negativamente as intenções de turnover, mediadas pela incerteza psicológica da mudança. Os resultados indicaram que a frequência da mudança teve relação negativa com satisfação no trabalho e positiva com a intenção de turnover mediada pela incerteza psicológica.

Self, Armenakis e Schraeder (2007) realizaram um estudo com 467 funcionários de uma empresa de telecomunicação americana, para analisar as reações dos empregados aos fatores de conteúdo, processo e contexto da mudança organizacional. Para isso, foi aplicado um questionário que investigava as percepções dos funcionários a respeito de (a) recentes mudanças organizacionais e informações relacionadas, e (b) outras dimensões sócio-psicológicas (percepção de suporte organizacional, interação líder-subordinado, intercâmbio e comprometimento organizacional). Os resultados indicaram que há relação entre o apoio organizacional percebido e a percepção da necessidade da mudança organizacional. Os autores identificaram que as características da mudança: grau de risco e grau do impacto das mudanças nos indivíduos e intensidade da comunicação afetam as reações afetivas dos empregados às intervenções para mudanças.

Em 2012, foi realizado um estudo pioneiro sobre atributos da mudança no Brasil, abrangendo quatro organizações. O estudo investigou a influência do contexto³ de mudança nas atitudes de indivíduos. Nesse estudo os autores encontram relação significativa entre as características da mudança (planejamento e risco) e atitudes frente à mudança. Dentre os principais resultados, destaca-se a influência do planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança na atitude de aceitação (Neiva, Goulart,

³ Os autores do estudo utilizam o termo contexto de mudança para caracterizar as principais características da mudança investigada. A partir do desenvolvimento da literatura, passaram a adotar o termo atributos da mudança organizacional.

Fussi, & Nery, 2012). A percepção que os indivíduos têm a respeito do planejamento e preparo das mudanças organizacionais podem gerar uma atmosfera de cuidado com o processo, o que interfere no fato dos indivíduos avaliarem positivamente as intervenções e propostas apresentadas pela organização. Essa relação também foi encontrada por autores como Bouckenooghe (2010); Devos, Buelens e Bouckenooghe, (2007); Rafferty e Griffin (2006); Kalimo, Taris e Schaufeli (2003).

Neiva, Odelius e Ramos (2015) identificaram seis características da mudança organizacional que influenciam a aprendizagem: grau de planejamento e preparo dos indivíduos, grau de imposição das mudanças pela alta direção, intensidade das mudanças ocorridas, preparo e suporte oferecido aos indivíduos.

O papel mediador das atitudes frente às mudanças organizacionais na relação entre contexto de mudança e respostas de apoio e resistência à mudança organizacional foi investigado por Nery e Neiva (2015) em duas organizações públicas brasileiras. O papel de mediação foi parcialmente confirmado pelo teste Sobel, contudo as autoras identificaram atributos de mudança organizacional que possuem repercussões sobre os comportamentos dos indivíduos: planejamento e preparo das mudanças e grau de risco e intensidade das mudanças vivenciadas pelos indivíduos. Os resultados do estudo indicaram que o planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança predizem os comportamentos de apoio às mudanças. Já a dimensão risco e impacto das mudanças explicou uma porção baixa, mas significativa das respostas comportamentais à mudança organizacional - comportamento de apoio e resistência.

Dentre os atributos da mudança organizacional identificados na literatura, o tempo merece destaque como variável imprescindível para uma melhor compreensão do fenômeno mudança organizacional. Contudo, os estudos sobre mudança organizacional permanecem negligenciando a importância do tempo. Por isso, a seção seguinte apresenta a relação entre a mudança organizacional e o atributo tempo.

O Tempo e Mudança Organizacional

O tempo é um aspecto intrínseco ao conceito de mudança organizacional (Ford & Ford, 1995; Huber, Sutcliffe, & Miller, 1993). A mudança organizacional é um fenômeno temporal complexo e dinâmico (Maes & Van Hootegem, 2011). Portanto, não existe mudança sem tempo, porque não existe sequência de atividades, nem processo sem o decorrer do tempo. (Huy, 2001; Purser & Petranker, 2005). Assim, a mudança depende da ocorrência de um conjunto de ações/eventos, durante um determinado período de tempo, que concretiza uma nova realidade diferente do estado atual (Kim, Hornung, & Rosseau, 2011; Purser & Petranker, 2005; Weick & Quinn, 1999). Dessa forma, as mudanças são ações de transformações organizacionais realizadas ao longo do tempo, ajustando-se conforme as contingências mudam (Van de Ven, Leung, Bechara, & Sun, 2012).

O próprio conceito de Mudança Organizacional depende de um fenômeno ligado ao tempo (Huber et al, 1993; Woodman, 1989; Barnett & Carroll, 1995; Weick & Quinn, 1999; Van de Ven & Poole, 2005). Ou seja, o processo de mudança organizacional deve ser analisado a partir da comparação entre as mesmas medidas aferidas em (no mínimo) dois momentos do tempo: antes (T1) e depois da transformação (T2). Assim, a mudança organizacional não pode ser percebida pelos indivíduos se não houver uma operação cognitiva de confronto entre o antes e depois de certo evento. Por isso, é considerada por Woodman (1989) como uma abstração de segunda ordem – tanto da perspectiva da psicometria quanto da perspectiva da mente que adiciona significado às coisas percebidas. A percepção do tempo pode ser classificada diversas formas. A Tabela 5 sintetiza as diferentes classificações do tempo presentes na literatura organizacional.

Tabela 5. Classificação do Tempo

Classificação	Descrição	Referência
Tempo cronológico	É quantitativo, linear e pode ser mensurado	Bluedorn e Denhardt (1988) Sztompka (1994)
Tempo psicológico	Percepções a respeito do passado, presente ou do futuro, que ocorrem no nível individual	Fried e Slowik (2004) Lewin (1947)
Tempo socializado	Padrões e ordenamento temporal associado aos processos sociais e conjuntos de eventos	Huy (2001); Lawrence et al., 2001
Tempo qualitativo	Relacionado à percepção pessoal da experiência temporal, não linear, e não pode ser mensurado	Sztompka (1994) Huy (2001)

A relevância do tempo como atributo se dá tanto pelo seu papel fundamental tanto na vida humana quanto na existência organizacional. Apesar de estar sujeito às leis da física, também sofre influência dos processos psicológicos subjetivos (estado emocional, perspectiva temporal pessoal, ritmo de vida). Ou seja, o tempo é relativo tanto fisicamente, quanto psicologicamente (Zimbardo & Boyd, 1999).

A literatura indica que a percepção temporal pode diferir em função das diferenças individuais, do contexto e da estrutura temporal da organização, ou seja, pode sofrer influência dos aspectos organizacionais relacionados à cultura, ritmo e prazos (Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001; Blount & Janicik, 2001).

De fato, desde o trabalho de Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, o tempo é um aspecto extremamente relevante para os indivíduos no contexto organizacional e se materializa nas horas trabalhadas, nos cronogramas, calendários, agendas de trabalho, prazos. Tudo o que os indivíduos fazem pode ser gerenciado em dias, semanas, meses ou anos (Bluedorn & Denhardt, 1988).

Os estudos organizacionais que abordam a questão temporal podem ser classificados a partir da perspectiva na qual investigam o tempo. Alguns estudos abordam o tempo como uma variável independente. Nesse caso, o interesse é

compreender a forma como os diversos fatores temporais interferem nos comportamentos dos indivíduos, dos grupos ou das organizações. Outros estudos consideram o tempo como variável dependente, ou seja, tem o objetivo de investigar a influência das diferenças individuais, os fatores situacionais e ambientais nas organizações na maneira pela qual os indivíduos percebem, vivenciam e utilizam o tempo (Lee & Liebenau, 1999).

Em 1947, Lewin apresentou um modelo de mudança com foco em desempenho de equipes composto por três fases temporais, denominado de descongelamento-mudança-congelamento. Esse modelo prescrevia ações que deveriam ser realizadas para melhorar o desempenho de um grupo e manter seu nível de desempenho ao longo do tempo. Contudo, esse modelo foi bastante criticado devido à sua sequência linear, pela baixa probabilidade de ocorrência eventos na ordem descrita (Weick & Quinn, 1999) e pela impossibilidade de congelar alguma mudança, dado seu caráter dinâmico e multifacetado.

Recentemente, Bartunek e Woodman (2015), desenvolveram uma abordagem que busca incorporar o aspecto temporal ao estudo da mudança organizacional. O modelo proposto pelos autores pressupõe que durante a mudança organizacional há uma sequência que deve ser avaliada: sincronismo (sequência temporal dos eventos), andamento (a forma simultânea de alternativas de ação), ritmo (velocidade da mudança) e dimensões polifônicas (se a mudança é conduzida por um ator principal, ou por múltiplos em múltiplas séries de eventos).

O tempo é uma questão fundamental para os estudiosos da mudança organizacional, independentemente da abordagem que é adotada. Para entender um processo de mudança, é fundamental compreender como ela se desdobra ao longo do tempo e como o tempo e sua regulação a afetam. Assim, pode-se afirmar que o tempo é o atributo mais importante na análise da mudança organizacional. Por isso, deve-se

ressaltar que o intervalo temporal adotado para análise frequentemente produz os padrões de processo que são percebidos pelo pesquisador (Van De Ven & Poole, 2005). A literatura indica que a concepção de tempo determina tanto a forma como a mudança será percebida pelo pesquisador, como será investigada e quais períodos de tempo serão utilizados, influenciando assim, a mudança organizacional.

Nessa tese o tempo é investigado em um recorte de pesquisa longitudinal, por isso, a seção seguinte apresenta estudos de mudança organizacional com recorte longitudinal realizados recentemente buscando identificar a influência do tempo nos resultados.

Pesquisas sobre Mudança Organizacional com mais de uma coleta de dados

O tempo é um atributo de mudança organizacional frequentemente negligenciado, tanto na produção nacional, quanto internacional. Na revisão de Neiva e Paz (2015) as autoras relataram apenas dois estudos longitudinais realizados no Brasil. Após apresentá-los de forma sucinta, serão apresentados uma seleção de estudos longitudinais estrangeiros.

Em 2007, Neiva e Paz realizaram um estudo sobre percepção de mudança em decorrência de uma implantação de mudança em uma organização brasileira. Foram aplicadas cinco escalas por meio eletrônico, organizadas em duas coletas de dados em 1999 e 2003. Na primeira coleta de dados, 949 sujeitos responderam ao instrumento de configurações de poder e de valores organizacionais. Na segunda coleta, 456 sujeitos responderam os questionários de atitudes frente à mudança organizacional, Capacidade Organizacional ou Recursos Organizacionais que Facilitam a Mudança, Instrumento de Percepção de Mudanças Individuais e Organizacionais. A aplicação dos instrumentos foi realizada antes e depois da implantação das mudanças, durante o período de quatro anos. Os resultados indicaram que houve percepção de que a organização passou por

mudanças na sua imagem externa, nos seus resultados e no desenvolvimento da competência profissional dos seus membros, mesmo havendo percepção de que a organização tem baixa capacidade para as mudanças. Os dados ainda revelaram que as atitudes dos indivíduos em relação à mudança foram de aceitação, mas também de temor. As características culturais da organização se mantiveram estáveis. O estudo em duas coletas de dados permitiu detectar, que houve durante o período pesquisado um decréscimo considerável no grau de insatisfação com os valores organizacionais. Os respondentes continuaram insatisfeitos com os polos de valores igualitarismo e autonomia, desejando que esses polos estejam mais presentes na organização. Os resultados indicaram que o polo dos valores organizacionais e hierarquia permaneceu como menos desejado pelos respondentes, mas apresentou, em 2003, um alto grau de insatisfação que não havia sido identificado na aplicação anterior (pouco desejado, muito presente). As duas coletas de dados possibilitou identificar a troca de posição entre os polos harmonia e domínio, o que indica um desejo atual de maior harmonia com as organizações que coexistem no mesmo ambiente externo.

Em 2012, Neiva e Paz investigaram os fatores que influenciam mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública brasileira. Os fatores indicados como aqueles que influenciam as mudanças percebidas foram: configurações de poder, valores organizacionais, capacidade organizacional para a mudança e atitudes em relação à mudança organizacional. Foram investigados os fatores que influenciaram as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública que sofreu intervenções durante quatro anos. Na primeira aplicação dos instrumentos, 949 sujeitos responderam ao instrumento de configurações de poder e de valores organizacionais. Na segunda aplicação, 456 sujeitos responderam aos instrumentos de configurações de poder e valores organizacionais, atitudes dos indivíduos frente à mudança, capacidade organizacional para a mudança e

mudanças individuais e organizacionais percebidas. Os dados foram analisados por meio de regressões hierárquicas, visando testar as relações hipotetizadas pelo estudo. Os resultados indicaram os valores organizacionais de autonomia e igualitarismo, além das atitudes de aceitação e temor, como os preditores mais frequentes das mudanças percebidas. Ao comparar as duas aplicações, foi possível perceber que o polo de valores desejáveis “autonomia” permaneceu como preditor da mudança individual nas duas situações. As pessoas que mais desejam que os valores de autonomia façam parte da organização também são aquelas que mais percebem mudança individual em relação à unidade de trabalho.

Em 2008, Hansson, Vinga, Arnetz e Anderze realizaram um estudo em uma divisão de atendimento aos idosos na Suécia para investigar os efeitos da mudança organizacional na saúde, satisfação no trabalho, exaustão relacionada ao serviço, stress e licença médica. Para isso, participaram da pesquisa 226 funcionários em T1 e 198 em T2 (12 meses após T1). Os respondentes foram divididos em um grupo de estudo afetado pelas mudanças organizacionais, e um grupo de controle que não foi exposto às mudanças. Para investigar as diferenças entre os grupos no que se refere às medidas de auto-avaliação de saúde, satisfação no trabalho, exaustão relacionada ao trabalho, e os hormônios associados com o estresse foram analisados por meio de uma ANOVA utilizando um design de dois fatores para medidas repetidas. A comparação dos resultados não indicaram diferenças significativas entre os grupos, seja ao longo do tempo ou entre os grupos para as variáveis saúde, satisfação no trabalho, e relacionadas a exaustão no trabalho. Mas os resultados indicaram mudança significativa ao longo do tempo e entre os grupos no hormônio recuperação DHEA-S, indicando que os dias de licença médica também obtiveram valores diferentes para os grupos. Os dias de ausência por doença aumentaram 7% para os empregados no grupo de estudo e 2% no grupo controle. O valor do cortisol sérico diminuiu seus níveis significativamente ao

longo do tempo. O potencial de recuperação diminuiu no grupo de estudo e isso pode ter algum impacto na ter saúde a longo prazo. O estudo aponta que é importante investigar o impacto da mudança organizacional no bem-estar dos empregados adotando diferentes perspectivas, inclusive, parâmetros de saúde auto-relatados, registro de ausências por doença, e marcadores de estresse biológicos.

No ano de 2009, Raukko investigou o comprometimento organizacional de empregados-chave durante um processo de aquisição de empresas. Os dados foram coletados no período de 2 anos em quatro coletas utilizando questionários quantitativos e 58 entrevistas. Os resultados indicaram que os empregados-chave percebem as mudanças organizacionais de forma diferente. Quando os empregados percebem a aquisição como amistosa, eles não esperam as mudanças organizacionais, mas possuem papel ativo na implantação das mudanças. De forma geral os resultados demonstram que o comprometimento dos empregados-chave com a mudança organizacional é influenciada pela função prévia dos empregados-chave na empresa adquirida, influenciando também a forma como percebem e experienciam a fase de integração pós-aquisição.

Em 2010, Loreto, Platt e Popham realizaram um estudo longitudinal que investigou o impacto da mudança organizacional na saúde mental e no bem-estar dos empregados, no serviço nacional de saúde do Reino Unido. Foram aplicados questionários de alto relato em três ocasiões (T1, T2 após 12 meses, T3 após 24 meses de T1). O questionário de estado de saúde geral mensurava quatro dimensões treinamento e desenvolvimento, conteúdo do trabalho, contato com pares, contato com pacientes. Também foram acessadas questões não relacionadas ao trabalho, como as características sociodemográficas, características pessoais (neuroticismo e extroversão), auto-eficácia, auto-estima, medidas de nível socioeconômico, medidas de apoio social percebido da família, dos amigos e de religião, e comportamento relacionado à saúde

(tabagismo e consumo de álcool). Os autores também incluíram uma medida de eventos estilo de vida. Os fatores relacionados ao trabalho investigados foram tempo de serviço, local de trabalho, cargo, grau, horas, padrões de trabalho, filiação sindical, a extensão do trabalho em equipe e percepção do local de trabalho e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A saúde mental foi aferida por um questionário de auto-avaliação utilizando a versão de 12 itens do questionário sobre o estado geral de saúde. Os autores relataram que controladas as características pessoais e as variáveis de trabalho foi possível verificar que os participantes que relataram um aumento na quantidade de trabalho sobre o ano anterior eram mais propensos a ser ter diminuição nos índices de estado de saúde geral, enquanto participantes que experienciaram aumento da formação, e promoção e melhoria da segurança em permanecer no emprego obtiveram um efeito benéfico sobre a saúde mental, ao longo do tempo. A quantidade ou grau de mudança mostrou uma relação ambígua com o estado de saúde geral. Os autores afirmam que seus achados desafiam a suposição de que a mudança terá necessariamente um efeito adverso sobre a saúde, indicam que se a mudança organizacional traz oportunidades de promoção e desenvolvimento, pode haver impacto positivo nos indivíduos.

Em 2011, Freese, Schalk, e Croon desenvolveram um estudo para investigar o impacto das mudanças organizacionais nos contratos psicológicos, examinando um modelo de relações entre empregador e funcionários, comprometimento organizacional e intenção de turnover. A pesquisa foi realizada em três ondas mas quais os contratos psicológicos de 450 funcionários foram avaliados, durante o período de um ano. O questionário de contrato psicológico avaliava aspectos relacionados ao conteúdo do trabalho, desenvolvimento de carreira, atmosfera social, políticas organizacionais e recompensas e obrigações percebidas pelos funcionários. Os dados foram analisados por meio de equações estruturais, que testaram as alterações nos contratos psicológicos e nas relações entre a variável dependente e independente ao longo do tempo. Os

resultados indicaram que o comprometimento afetivo é influenciado pela percepção do cumprimento das obrigações organizacionais, em matéria de conteúdo de trabalho e políticas organizacionais. As políticas organizacionais teve efeito significativo sobre a continuidade do comprometimento ao longo do tempo. De forma geral, os resultados indicaram que as mudanças organizacionais afetam negativamente a percepção do cumprimento e violação das obrigações organizacionais. No entanto, não foram percebidas alterações nas obrigações dos empregados. A percepção a respeito do cumprimento das políticas organizacionais e violações do contrato psicológico foram fortemente afetados ao longo do tempo.

Em 2012, Seo, Taylor, Hill, Zhang, Tesluk e Lorinkova investigaram o papel das experiências afetivas dos funcionários no seu comprometimento e nas respostas comportamentais a em T1 e T2 (12 meses após T1). Também investigaram a influência da transformacional dos gerentes nas respostas de sua equipe à mudança. A pesquisa foi realizada na sede de uma grande agência que na área de transporte, que estava em processo de integração outras unidades de trabalho e passaria a competir com a iniciativa privada. Em T1, 906 participantes avaliaram a liderança transformacional do seu gerente imediato e informaram seus afetos, atitudes e respostas comportamentais a mudança em uma pesquisa disponibilizada pela internet. Esse foi o primeiro nível de análise, constituído pelas variáveis afeto do empregado, comprometimento e resposta comportamental. Os dados dos respondentes da mesma equipe foram agrupados em 217 grupos para compor o segundo nível de análise, composto pela avaliação da liderança transformacional. Após um ano foi feita a segunda coleta de dados, na qual 430 participantes reportaram suas atitudes e respostas comportamentais utilizando o mesmo procedimento de T1. Os participantes responderam questionário contendo informações demográficas, os inventários de experiência afetiva, de comprometimento normativo e afetivo à mudança, de respostas comportamentais a mudança e de liderança

transformacional. Foram coletados dados adicionais de 229 alunos de uma universidade que participaram de uma simulação de serem empregados de uma empresa em processo de mudança organizacional. O modelo do estudo foi testado por meio de equações estruturais. Os resultados possibilitaram identificar uma forte relação longitudinal entre as experiências afetivas dos funcionários e suas respostas comportamentais à mudança. Os resultados indicaram que o afeto positivo dos funcionários em T1 predizem significativamente o comprometimento com a mudança e as três dimensões de respostas comportamentais (comportamentos de apoio à mudança, resistência, criatividade) em T2. Os efeitos do afeto negativo parecem influenciar diretamente a mudança no empenho e nos comportamentos dos funcionários em T2, enquanto que os afetos positivos influenciam direta e indiretamente o comprometimento em T1. De forma geral, os resultados indicam que a liderança transformacional influencia as reações afetivas, comprometimento do seu grupo de trabalho na fase inicial da mudança e os comportamentos na fase subsequente.

Em 2013, Van den Heuvel, Demerouti, Bakker e Schaufeli realizaram um estudo longitudinal (3 ondas) em um departamento policial da Alemanha que estava em processo de mudança organizacional. A pesquisa teve recorte longitudinal com coletas de dados (a) antes (T1), (b) durante (T2), e (c) depois da implantação da mudança (T3). O estudo investigou a forma de adaptação dos empregados à mudança durante o tempo em um modelo que testou se a adaptabilidade dos empregados na presença de recursos disponíveis predizem as atitudes e o comportamento de adaptabilidade ao longo do tempo. Como contexto de mudança organizacional investigada a variável mudança de informação e como variável individual, a construção de significado. Os resultados indicaram que a mudança de informação facilita as atitudes e os comportamentos adaptativos dos empregados à mudança organizacional ao longo do tempo. Foi possível identificar que a informação fornecida antes da fase de implantação da mudança teve

efeito positivo sobre o empregado, possibilitando a criar sentido a respeito da mudança e a apresentar comportamentos adaptativos durante a implantação. A mudança de informações durante a fase de implantação afeta positivamente as atitudes adaptativas após a decorrência de um ano (quando os esforços formais de implantação foram concluídos). A criação de sentido (durante a execução da mudança) influencia positivamente as atitudes adaptativas após a conclusão da implantação. Além disso, a criação de sentido feita antes e durante a implantação da mudança prevista influencia positivamente o comportamento adaptativo. Os autores ressaltam que a criação de sentido cria um processo de vinculação na relação entre a informação pré-mudança e comportamento adaptativo pós-implantação, enfatizando a importância do desenvolvimento pessoal dos empregados, possibilitando a reflexão sobre a mudança e ligando-a aos seus valores e objetivos pessoais.

Os estudos relatados não abordam o tempo diretamente, mas através da realização de mais de uma coleta de dados, foi possível identificar aspectos importantes relacionados à mudança organizacional, e que não seria possível se fosse feita apenas uma coleta de dados.

Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo apresentar a produção acadêmica a respeito dos atributos da mudança organizacional. Para isso, foram apresentados os principais conceitos adotadas na literatura sobre mudança organizacional. A partir da revisão da literatura foi identificado que a mudança organizacional é um tema bastante estudado por diferentes áreas do conhecimento. Contudo, 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).

Foi identificado que a literatura é marcada pela pouca produção de estudos que investiguem os atributos da mudança (Rafferty & Griffin, 2006). Nos poucos estudos relatados, observa-se certa preeminência da utilização do termo contexto de mudança que deve ser lapidado, pois pode abranger características externas ou internas à organização. A literatura evoluiu do termo de contexto interno, que tinha um arcabouço mais abrangente, para o termo atributos da mudança organizacional que identifica as variáveis que caracterizam as mudanças de forma mais objetiva.

Pettigrew, Woodman e Cameron, (2001) identificaram, há dezesseis anos, que a existência de uma lacuna na literatura a respeito dos atributos que caracterizam a mudança organizacional. Contudo, foi possível identificar que ainda existem poucos estudos que investiguem os atributos da mudança que influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Armenakis, Harris, Mossholder, & Isabella, 2007; Neiva et al., 2012; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Rafferty & Griffin, 2006; Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004). Se no contexto internacional há escassez de estudos, no cenário nacional a produção é quase inexistente, pois o tema continua negligenciado nos estudos da área. Contudo, a pouca quantidade de estudos sobre atributos da mudança deve ser entendida como estímulo para novos estudos. Apesar de ser um tema pouco explorado, é bastante relevante para uma maior compreensão da mudança e tem grande potencial.

A primeira lacuna detectada nesta investigação foi a teórico-metodológica, que diz respeito à ausência a ausência de consenso na literatura a respeito da definição de atributos e seus componentes. A ausência de consenso conceitual possui impactos importantes: metodológicos, nas medidas utilizadas, e na qualidade dos estudos realizados (Bressan, 2001; Neiva, 2004; Souza, Vasconcelos & Borges-Andrade, 2009). Dessa forma é possível afirmar que para melhor compreender uma mudança implantada em uma determinada organização faz-se necessário investigar os atributos da mudança

que diferenciam esse fenômeno de forma específica. O desafio, portanto, está em estabelecer quais os parâmetros a serem utilizados sistematicamente para caracterizar a mudança em diversas organizações.

A literatura a respeito dos atributos da mudança organizacional tenha evoluído nos últimos anos, com o mapeamento de variáveis que devem ser consideradas no estudo da mudança. Contudo, ainda existe poucos estudos que investiguem o impacto e o poder de predição dessas variáveis, nas reações e nas consequências da mudança nos indivíduos. Assim, é possível identificar uma limitação do campo de estudos, que é a escassez de interlocução entre a maioria dos estudos que investigam os atributos da mudança. Isso se deve, em parte da quantidade de variáveis, construtos, instrumentos dessa literatura. Essa variedade torna-se contraproducente na medida em que as pesquisas pouco dialogam entre si, o que é caracterizado pela ausência de referências cruzadas. Esta fragmentação do campo de estudos dificulta tanto sua sistematização quanto o acúmulo de evidências acerca da relação das variáveis atributos de mudança com outras variáveis.

O tempo constitui uma dimensão básica na mudança organizacional, mas pode-se afirmar que há uma lacuna nos estudos organizacionais devido aos poucos estudos que investigam os atributos da mudança, em especial, seu aspecto temporal (Pettigrew, 1995). Além disso, existem poucos estudos que investigam a relação entre a interação do tempo (em suas várias formas), a mudança organizacional e as reações dos indivíduos à mudança (Ancona et al., 2001). De fato, o campo do comportamento organizacional possui poucos estudos longitudinais. E, o tempo é uma questão importante para uma melhor compreensão do fenômeno da mudança. Por isso, faz-se necessário a realização de estudos que investiguem a mudança em delineamentos longitudinais (Lau & Woodman, 1995). A triangulação de dados também é um aspecto

crítico para abarcar a complexidade do fenômeno e conferir robustez para a área de estudos.

A mensuração longitudinal tem sido um assunto controverso, e ainda hoje há pouco consenso seja na teoria ou prática sobre os melhores métodos para análise longitudinal. De acordo com Ployhart e Vandenberg (2010), o termo “estudo longitudinal” é frequentemente incompreendido e utilizado de forma inapropriada. Os autores afirmam que um estudo só pode ser considerado longitudinal se tiver o mínimo de duas coletas de dados utilizando medidas repetidas. Ou seja, de acordo com os autores, a grande maioria dos estudos reportados como de natureza longitudinal, utilizam delineamento cross-sectional para investigar associações entre 2 ou mais variáveis. Isso porque a maioria das coletas medem a variável independente em um tempo e a variável dependente é medida em outro tempo. Essa separação temporal é um viés comum, que não permite capturar a natureza dinâmica das variáveis e seus relacionamentos (Chan, 1998). Se tomarmos por base a definição de Ployhart e Vandenberg (2010) os poucos estudos nacionais classificados como longitudinais não deveriam ser, tornando a produção sobre mudança organizacional no Brasil ainda mais carente de pesquisas longitudinais.

De forma geral pode-se afirmar que a literatura sobre as características da mudança produziu um conhecimento valioso sobre os diferentes aspectos da mudança, mas não há consolidação deste corpo de conhecimento. As abordagens apresentadas se baseiam em visões dicotômicas, é necessário que se desenvolva uma visão mais integradora que compreenda as diferentes dimensões mudança organizacional, como fenômeno, dinâmico, multifacetado e adaptativo (Maes & Van Hootegem, 2011).

No entanto, este é um campo de investigação ainda em formação, fortemente caracterizado por iniciativas isoladas e sem grande aprofundamento na formulação de construtos/instrumentos. Logo, a proposição de uma agenda de pesquisa para este

campo passa pela necessidade de maior desenvolvimento conceitual e metodológico. Ressalta-se a importância da construção de instrumentos mais completos que acessem diversos atributos da mudança, o que possibilitará a aplicação em diferentes organizações, facilitando assim a comparação, agregação e replicação de resultados.

As contribuições desse artigo foram a sistematização das diversas classificações da mudança organizacional mostrando sua evolução para os atributos da mudança, que possivelmente auxiliará estudiosos da área a delimitar/fundamentar com maior precisão suas pesquisas. Para as organizações, a proposta foi ressaltar a importância dos atributos da mudança e sua relação entre indivíduo-trabalho-organização.

Referências

- Ancona, D., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W., & Isabella, L. A. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Barnett, W.P. & Carroll, G.R. (1995) Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Bartunek, J. M & Woodman, R. W. (2015) Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 182-206. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566-85.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299-320. doi: 10.1177/014920638801400209.
- 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.
- Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-67. doi: 10.1177/0021886310388161.
- Chan, D. (1998). The Conceptualization and Analysis of Change Over Time: An Integrative Approach Incorporating Longitudinal Mean and Covariance Structures Analysis (LMACS) and Multiple Indicator Latent Growth Modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1(4), 421-483. doi: 10.1177/109442819814004
- 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), 607-29.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dunphy, D. C., & D. A. Stace (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD model. *Organisation Studies* 9(3): 317-334.
- Fitt, M. H., Walker, A. E. & Leary, H. M. (2009). Assessing the Quality of Doctoral Dissertation Literature Reviews in Instructional Technology. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Diego, CA.
- Freese, C.; Schalk, R.; & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*, 40(4), 404 – 22. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111133318>
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29, 404-422.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- George, J. M., & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Guilley, J. W; McMillan, H. S.; Gilley, A.. (2009). Organizational Change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (1), 38-47.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9 (3), 293-316.
- Hansson, A. S.; Vingard, E.; Arnetz, B. B.; & Anderzén, I. (2008). Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*, 22(1), 69-80.
- Harigopal, K. (2006). *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation*. (2 ed.). London: Sage Publications Inc.

- Huber, G. P., Sutcliffe, K., & Miller, C. 1993. Understanding and Predicting Organizational Change, in *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, G.P. Huber and William H. Glick, eds. New York, NY: Oxford University Press, 215-268.
- Huy, Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Lau, C. M., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554
- Lawrence, T., Winn, M., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26, 624-644.
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: I. Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Hum. Relat.*, 1, 5–40.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV.
- Loretto, W.; Platt, S.; & Popham, F. (2010). Workplace change and employee mental health: results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, 21, 526-540. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x
- Maes, G., & Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191-231. doi:10.1108/S0897-3016
- Mitznberg, H. (1994) Rethinking Strategic Planning: Parts I and II *Long Range Planning* 27(3), 12-21.
- Moch, M., & Bartunek, J. M. (1990). Creating alternative realities at work: The quality of work life experiment at FoodCom. New York: Harper Business.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. T. (1993) Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195–229.

- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Neiva, E. R., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012, setembro). Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD, 1*, 1-17
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. Retrieved October 05, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722015000200259&lng=en&tlng=pt. 10.1590/0102-37722015021968259268.
- Neiva, E. R., Odelius, C. C., Ramos, L. D. (2015). Organizational change process: its influence on the competences learned on the job. *BAR. Brazilian Administration Review*, 12, 324-347.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. da (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31-52. doi: 10.1590/S1415-65552007000100003
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de Mudança Individual E Organizacional: O Papel das Atitudes, dos Valores, do Poder e da Capacidade Organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 22-37.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15, 271-287.
- 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*, 47 (4), 461-524. doi:10.1177/0021886310396550.
- Pettigrew, A. (1987) Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- 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, 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.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. doi: 10.1177/0149206309352110
- Purser, R. & Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182-203.
- Quinn, 1977
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Randolph, J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13). Disponível no site:
<<http://pareonline.net/getvn.asp?v=14&n=13>.>
- Raukko, M. (2009). Organizational commitment during organizational changes: A longitudinal case study on acquired key employees. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 331-352.
- 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. doi: 10.1080/14697010701461129
- Seo, M. G.; Taylor, M. S.; Hill, N. S.; Zhang, X.; Teslul, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65, 121-165.
- 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.
- Sztompka, P. (1993). *The Sociology of Social Change*: Wiley.
- 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.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Organizational Change and Development. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11–21.
- Van de Ven A.H., Leung, R., Bechara, J. & Sun, K. (2012). Changing organizational designs and performance frontiers. *Organization Science*, 23(4), 1055-1076.
- 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.
- Woodman, R. (1989). Evaluation Research on Organizational Change: Arguments for a “Combined Paradigm” Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 3, 161-180.
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective; A valid, reliable individual difference metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.

Manuscrito 2 – Reações à Mudança Organizacional: Possibilidades e Tendências

**Reactions to Organizational Change:
Possibilities and Trends**

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

As reações à mudança organizacional são um tema bastante estudado por diversas áreas de estudo, mas principalmente pelas ciências sociais. O manuscrito apresenta as principais produções de duas reações à mudança organizacional: atitudes frente à mudança organizacional e respostas comportamentais. Por fim, realiza-se uma análise sobre a produção de reações à mudança identificando suas tendências e limitações. As considerações finais da revisão sugerem que há um campo vasto para desenvolvimento de novas pesquisas.

Palavras-chave: reações à mudança organizacional, atitudes frente à mudança organizacional, respostas comportamentais.

Abstract

Reactions to organizational change is a widely studied topic by several areas, but mostly by the social sciences. This manuscript presents the main productions of two reactions to organizational change: attitudes towards organizational change and behavioral responses. Finally, it is carried out an analysis of the production reactions to changing trends and identifying their limitations. Final considerations of the review suggest that there is a vast field for developing new research.

Keywords: Reactions to organizational change, behavioral responses, attitudes toward organizational change.

A reação dos indivíduos à mudança organizacional é definida por Piderit (2000) como um fenômeno complexo formado pela dimensão cognitiva, emocional e comportamental. A dimensão cognitiva das reações à mudança abrange às crenças individuais em sobre a mudança organizacional. A dimensão emocional das reações abrange os sentimentos eliciados pela mudança. A dimensão comportamental das reações resulta da avaliação cognitiva individual sobre como agir frente à mudança organizacional influenciada pelos afetos do indivíduo.

Assim, de acordo com o modelo de infusão de afetos elaborado por Forgas (1995), os afetos positivos favorecem que os indivíduos avaliem os riscos associados à mudança de forma positiva e aceitem o resultado da mudança (Mittal & Ross, 1998), e os afetos negativos desempenham efeito oposto. O estudo sobre reações a mudança possui dois níveis de análise frequentemente investigados: macro e micro. No nível micro, são analisadas as reações dos indivíduos à mudança organizacional (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).

Diversos autores concordam sobre a influência das mudanças organizacionais nas reações dos indivíduos (Wanberg & Banas, 2000; Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003; Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004; Kim, Hornung, & Rosseau, 2011). Contudo, a compreensão a respeito das reações à mudança organizacional é um aspecto crítico para o sucesso das mudanças (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Oreg, et al., 2011; Vakola, 2016). Há na literatura diversas pesquisas a respeito de atitudes relacionadas à implantação da mudança, como por exemplo, o estudo de prontidão à mudança de Armenakis, Harris, e Mossholder (1993). Outro exemplo é o estudo sobre abertura à mudança de Wanberg e Banas (2000) e os comportamentos de resistência à mudança (Oreg, et al., 2011), mas poucos estudos investigam as respostas comportamentais de apoio à mudança (Kim et al., 2011; Nery & Neiva, 2015)

Por isso, o presente artigo teve por objetivo apresentar e discutir as possibilidades de investigação acadêmica sobre reações dos indivíduos à mudança organizacional. Especificamente, o interesse foi identificar e analisar os conceitos e instrumentos utilizados pela literatura nacional e internacional nas pesquisas sobre atitudes frente à mudança e respostas comportamentais, bem como apontar as principais tendências e lacunas de pesquisa. Essa revisão se justifica, porque estudos nessa perspectiva já revelaram a importância da relação indivíduo-trabalho-organização (Harris & Mossholder, 1996)

Método de análise da produção de conhecimentos.

Com o objetivo de identificar a fundamentação teórica para pesquisas sobre reações à mudança organizacional e as recomendações para pesquisas futuras, foram realizadas pesquisas bibliográficas, tendo como foco para a revisão teórica da literatura. Assim, a revisão crítica efetuada apresentou lacunas de conhecimento na área. A realização da pesquisa bibliográfica foi feita em duas etapas, inicialmente pela busca de produções científicas indexadas em bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO.org) e Portal de Periódicos CAPES. Após a análise exploratória de referências citadas com recorrência nos artigos, foram revisitados registros teóricos seminais citados em relatos encontrados que delimitaram as reações à mudança organizacional. Foram localizadas 120 referências de artigos e ensaios teóricos publicados entre as décadas de 1974 e 2016. Após leitura dos resumos dos artigos e processo de triagem dos textos em que foi considerada a aderência ao objetivo desta tese e potencial de reflexão e contribuição, restaram 86 referências, que ao longo do texto foram citadas e discutidas.

Ressalta-se que a revisão realizada trata-se de pesquisa com objetivo exploratório (Diehl & Tatim, 2004), assim, a sistematização realizada não foi exaustiva, mas

considera-se que a amostra da pesquisa foi representativa das referências do universo estudado. Além disso, a sistematização efetuada mesclou os três elementos sugeridos por Randolph (2009), elementos conceituais, históricos e metodológicos.

Para contextualizar o tema, expõem-se inicialmente um panorama dos estudos sobre reações à mudança organizacional. A seção seguinte aprofunda-se nos estudos realizados sobre atitudes frente à mudança organizacional. A seguir são apresentadas as definições das respostas comportamentais à mudança e suas principais pesquisas. Por fim, realiza-se uma análise crítica da literatura e é proposta uma agenda de investigação sobre o tema.

Reações à Mudança Organizacional

Em 2011, Oreg, et al., fizeram uma revisão dos estudos quantitativos sobre respostas à mudança, publicados entre 1984 e 2007. Da revisão os autores elaboraram um modelo composto por: (a) antecedente à mudança organizacional, (b) reações explícitas à mudança organizacional e (c) consequências da mudança.

Os autores adotam a conceituação de reações à mudança baseada no conceito tripartite de Piderit (2000) de resistência à mudança. Essa definição inclui aspectos afetivos, cognitivos e comportamentais. Os estudos classificados como reações afetivas investigaram as reações negativas, como o estresse, a ansiedade, a fadiga e as emoções negativas. Os estudos classificados como reações cognitivas investigaram as avaliações dos indivíduos a respeito dos impactos que a mudança provocou em si mesmos, na organização ou em ambos. Nessas pesquisas são investigados o sentido e efetividade da mudança, o comprometimento e a percepção de justiça (Oreg et al., 2011). Esse modelo está apresentado na Figura 3.

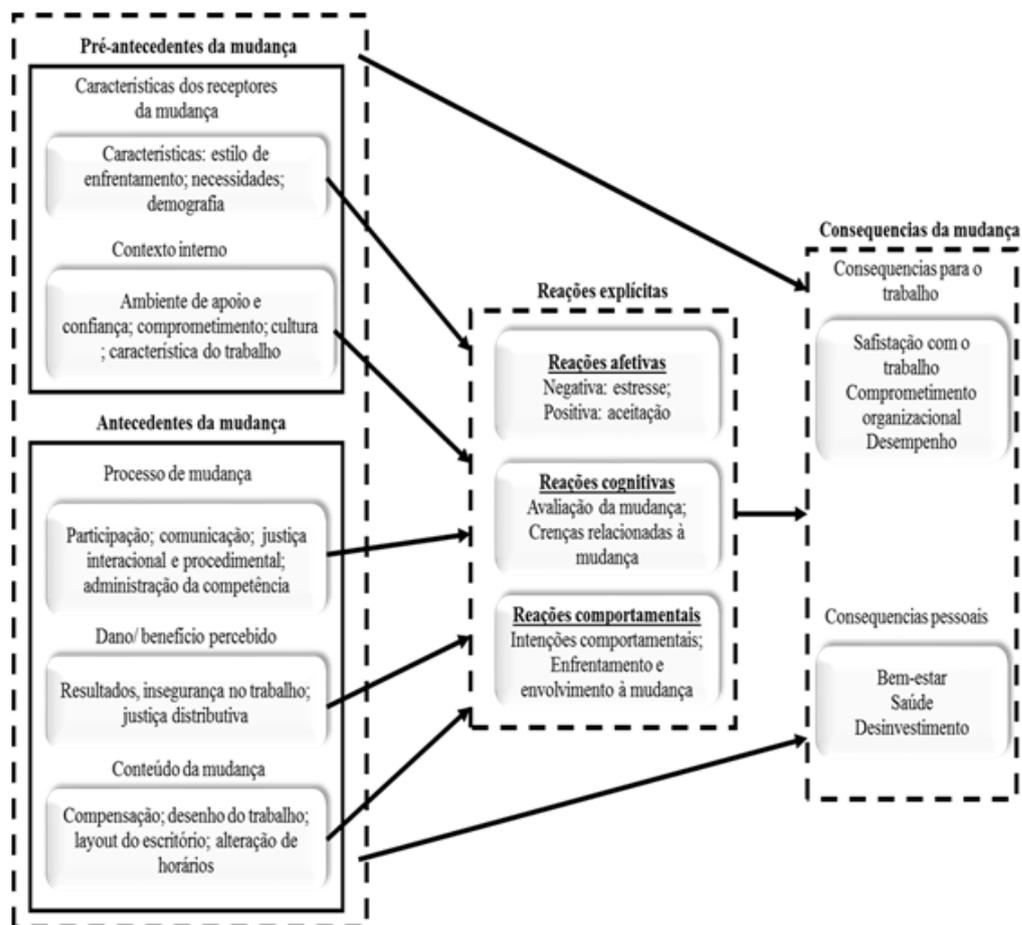


Figura 3. Antecedentes, reações e consequências da mudança organizacional (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011)

Os estudos classificados como reações comportamentais investigaram os comportamentos explícitos e as intenções comportamentais. Também foram investigados 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 revisada aborda a forma como a organização se prepara para implantar e reagir às mudanças (Oreg, et al., 2011).

É importante ressaltar que em sua revisão da produção sobre mudança organizacional no Brasil, Neiva e Paz (2015) identificaram em alguns estudos realizados que confundem o fenômeno da resistência à mudança organizacional com os conceitos de emoções, cognições e afetos. Por isso, as autoras apresentaram uma diferenciação teórica entre as reações emocionais, resistências à mudança e atitudes frente à mudança.

De acordo com as autoras, as reações emocionais dizem respeito às emoções desenvolvidas pelos indivíduos após a implantação da mudança, ou seja, decorre das características das intervenções e do contexto estabelecido. As resistências são respostas comportamentais (ações) que os indivíduos emitem com o objetivo de se oporem à implantação das mudanças. As atitudes frente à mudança se referem aos pensamentos e crenças que os indivíduos desenvolvem antes e/ou após a implantação das mudanças organizacionais. A próxima seção apresenta a definição de atitudes frente à mudança organizacional e os principais estudos realizados sobre o tema.

Atitudes frente à Mudança Organizacional

Atitudes frente às mudanças organizacionais consistem em cognições pessoais, reações afetivas e tendências comportamentais relacionadas aos aspectos da mudança empresarial. Assim as atitudes frente à mudança organizacional são formadas a partir de uma avaliação, positiva ou negativa, que um indivíduo desenvolve a respeito das iniciativas de mudanças implantadas pela organização (Lines, 2005).

A literatura organizacional afirma que a interpretação de uma pessoa a respeito de uma determinada situação desempenha um papel crítico (Lazarus & Folkman, 1984). As atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional são aspectos críticos para o sucesso dos processos de mudança organizacional porque predispõem o indivíduo a agir de determinada forma em relação a um objeto (Armenakis, Harris, Mossholder, & Isabella, 2007; Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004). Assim, os estudiosos demonstram muito interesse sobre as atitudes frente à mudança (Bouckenooghe, 2010). Diversos estudos abordam o processo de formação de atitudes (Lau & Woodman, 1995) e a forma de investigá-las (Lines, 2005; Vakola, et al., 2004).

Desde os primeiros contatos com as ações de mudança os indivíduos de uma organização questionarão a forma como a mudança irá impactar seus trabalhos, e a

possibilidade de sucesso organizacional (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007; Armenakis, Harris, Mossholder, & Isabella, 1993). As atitudes moldam sentimentos das pessoas e suas percepções em relação à mudança, predispondo a ocorrência de comportamentos relacionados à atitude (Valley & Thompson, 1998).

Quando os indivíduos possuem uma atitude frente à mudança positiva, ficam propensos a se comportar de forma consistente com sua atitude, apoiando e facilitando a iniciativa de mudança a ser implantada. No entanto, quando os indivíduos possuem uma atitude frente à mudança negativa, eles são mais propensos a resistir, opor e tentar sabotar a iniciativa de mudança (Lines, 2005). Diamond (1986) afirma que as atitudes negativas influenciam a ocorrência de resistência. No mesmo sentido, Bell e Staw (1989) também enfatizam a influência que as atitudes têm nas respostas dos indivíduos frente à mudança.

A literatura indica que as atitudes específicas predizem melhor o comportamento do que as atitudes gerais (Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein & Ajzen, 1975). Lau e Woodman (1995) também afirmam que as atitudes específicas predizem os 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 2010, Boucknooghe 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 feita por Armenakis, Harris e Mossholder (1993). 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, adaptação, aceitação, enfrentamento à mudança, compromisso com a mudança, e termos negativos tais como resistência, cinismo (Boucknooghe, 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, Bernerth, & Bedeian, 1999; Armenakis et al., 1993);
- **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 decorrente de afetos positivos e é caracterizada pela disposição de apoiar a mudança; e
- **Cinismo** - envolve um ponto de vista negativo ou pessimista, perda de fé nos agentes e ou no sucesso da mudança (Boucknooghe, 2010).

As atitudes em relação às mudanças organizacionais são apontadas pela literatura como facilitadoras à implantação de mudanças (Martin, Jones & Callan, 2006). 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 um modelo que relaciona crenças, afetos e possíveis respostas comportamentais às mudanças.

As organizações planejam as mudanças organizacionais, e prepararam seus membros para a implantação das mudanças, constroem uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas, o que pode evitar o sofrimento e impulsionar o sucesso do programa (Neiva & Paz, 2007).

Estudos sobre Atitudes Frente à Mudança Organizacional

Rashid, Sambasivan e Rahman, (2004) investigaram na Malásia a influência da cultura organizacional nas atitudes frente à mudança. Os autores verificaram que a cultura organizacional influencia a atitude de aceitação à mudança, indicando que alguns tipos de cultura podem facilitar ou dificultar a aceitação da mudança.

Vakola, Tsaousis, e Nikolaou (2004) identificaram vários estudos em que as atitudes positivas dos trabalhadores frente à mudança foram vitais para alcançar o sucesso das iniciativas de mudança organizacional. Várias atitudes dos indivíduos fatores de impacto para a mudança, especificamente de gênero, a posse, nível de escolaridade, e sistemas sociais (Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004; Oreg, 2006). Stanley, Meyer, e Topolnytsky (2005) identificaram que existe uma relação entre atitudes cínicas e a ocorrência de resistência entre os trabalhadores.

Em 2009, Elias desenvolveu um estudo que investigou a influência da necessidade de crescimento, locus de controle, e motivação no trabalho sobre as atitudes frente à mudança organizacional. Além disso, os autores encontraram evidências de que as atitudes frente à mudança organizacional mediam totalmente a relação entre necessidade de crescimento e comprometimento afetivo, e mediam parcialmente a relação entre locus de controle e comprometimento afetivo.

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.

Neiva e Paz (2012) verificaram evidências no Brasil de que as atitudes dos desempenham um papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional, podendo ser consideradas como facilitadoras da mudança e são fundamentais para o sucesso dos processos de mudança organizacional.

Em 2012 foi realizado um estudo abrangendo quatro organizações brasileiras que investigou a influência do contexto de mudança nas atitudes de indivíduos frente à mudança organizacional. Nesse estudo, os autores encontram relação significativa entre os fatores de contexto de mudança e atitudes frente à mudança organizacional (Neiva, Goulart, Fussi, & Nery, 2012). Em 2015, Nery e Neiva realizaram um estudo em duas organizações públicas brasileiras com 981 participantes. Os resultados indicaram que a atitude frente às mudanças e o contexto de mudança geram influência nas respostas comportamentais.

A próxima seção apresenta as respostas comportamentais à mudança organizacional, com ênfase nos comportamentos de apoio e resistência.

Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

A literatura indica que as respostas à mudança devem ser compreendidas como uma ocorrência normal, quer sejam positivas ou negativas (Bovey & Hede, 2001). Bressan (2001) considera que 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). Vários são os construtos que abordam respostas dos indivíduos em relação ao processo de mudanças, contudo poucos abordam diretamente as respostas comportamentais (Kim, Hornung, & Rosseau, 2011).

A presente seção enfoca as respostas à mudança com ênfase ao aspecto comportamental, abrangendo os comportamentos de apoio à mudança e resistência, adotando a definição de Oreg et al. (2011) que considera as respostas comportamentais como comportamentos explícitos ou intenções comportamentais em resposta à mudança organizacional. Assim, esses comportamentos são reativos, emitidos pelos indivíduos como respostas às intervenções que causam impactos na organização ou nos seus membros.

Comportamento de apoio à mudança organizacional

A manifestação de comportamentos de apoio à mudança é a reação positiva mais desejada pelas organizações, devido à importância da cooperação humana para o sucesso das mudanças organizacionais (Oreg, 2003). Os comportamentos de apoio à mudança são conceituados como a emissão de comportamentos que promovam e facilitem a implantação da mudança (Avey, Wernising, & Luthans, 2008; Devos, et al., 2007).

Meyer e colaboradores (Hercovith & Meyer, 2002; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007) estudaram os comportamentos de apoio à mudança como consequência do comprometimento com a mudança e apresentaram três dimensões para as respostas comportamentais positivas dos indivíduos durante o processo de mudanças: condescendência (apoio mínimo e relutante); cooperação e entusiasmo (contribuições excepcionais e promoção da mudança para os outros).

Kim, Hornung e Rosseau (2011) defendem que os comportamentos de apoio à mudança se referem ao papel positivo e ativo que os indivíduos podem ter no apoio à mudança organizacional. Os autores adotam a seguinte definição: ações dos indivíduos que se engajam no processo de mudanças, participando ativamente para facilitar e contribuir com a mudança planejada. Os autores argumentam que enfatizar os

comportamentos atuais, as contribuições ativas e as ações coletivas produzem maiores resultados de pesquisa que a ênfase em estados psicológicos, respostas passivas e individuais.

Embora seja a ocorrência mais desejada pelos programas de implantação de mudanças organizacionais, os comportamentos de apoio à mudança não tem recebido muita atenção dos pesquisadores. A exceção são os estudos internacionais de Meyer e colaboradores (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, et al., 2007), que investigaram o comportamento de apoio à mudança como consequência do comprometimento com a mudança, Kim, et al., (2011) e o estudo nacional de Nery e Neiva (2015).

Alguns estudos identificaram fatores que facilitam os comportamentos de apoio à mudança organizacional, como por exemplo, a participação dos trabalhadores durante o processo de implantação de mudanças; a avaliação que os indivíduos fazem do programa; e a percepção que desenvolvem a respeito da utilidade da intervenção (Coyle-Shapiro, 1999; Zammuto & O' Connor, 1992). Os indivíduos estão mais propensos a apoiar as mudanças organizacionais quando existe um sentimento de confiança e de apego à organização ou quando a organização demonstra uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Cunningham, 2006; Huy, 2002). Dessa forma, os indivíduos se perceberiam valorizados e respeitados no processo de mudanças.

Pesquisas sobre comportamentos de apoio à mudança

Alguns estudos identificaram fatores que facilitam a ocorrência dos comportamentos de apoio à mudança organizacional. Em 1999, Coyle-Shapiro desenvolveu uma escala que avaliava aspectos relacionados ao envolvimento dos indivíduos nos programas de qualidade. A autora desenvolveu um modelo de investigação das consequências da implantação de programas de qualidade e trabalho

em equipe. As mudanças desejadas pela organização dependem da avaliação que os indivíduos fazem do programa de qualidade e da percepção que desenvolvem a respeito da utilidade desse tipo de intervenção (Coyle-Shapiro, 1999). Os resultados mostram que os supervisores têm importância no envolvimento dos indivíduos nos programas de qualidade. Contudo, o nível de envolvimento dos indivíduos não prediz o comprometimento organizacional.

Bressan (2001) encontrou em seu estudo fatores que podem auxiliar a adesão dos indivíduos 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 indivíduos 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 indivíduos mais jovens são mais conscientes das exigências do mercado, agregam novas ideias para a empresa e tendem a ter maior receptividade às mudanças, se adaptando e oferecendo menos resistência do que os funcionários mais velhos.

Em 2011, Kim, Hornung e Rousseau realizaram um estudo pioneiro, com recorte longitudinal, que investigou os comportamentos de apoio à mudança organizacional. O objetivo do estudo foi investigar os antecedentes dos comportamentos de apoio à mudança organizacional. Participaram do estudo 72 empregados de um hospital que estava passando por mudanças organizacionais. Foram feitas duas coletas de dados, 18 e 42 meses após o início das mudanças. Os resultados do estudo indicaram que a percepção dos benefícios da mudança e a qualidade do relacionamento dos empregados foi moderado pelo tempo, de tal forma que se o efeito diminuiu do acordo com o progresso da mudança (de T1 para T2).

Nery e Neiva (2015) encontraram evidências da influência da percepção do planejamento nos comportamentos de apoio à mudança mediado pela atitude de aceitação. Esse estudo foi o primeiro a corroborar a literatura, evidenciando que as atitudes de aceitação influenciavam positivamente os comportamentos de apoio à mudança.

Vakola (2016) realizou um estudo longitudinal qualitativo para investigar as respostas comportamentais dos empregados durante uma mudança organizacional. Os resultados indicaram que a antecipação dos benefícios da mudança organizacional influenciam reações positivas dos empregados em T1. Contudo o suporte oferecido pelos supervisores e a comunicação aberta influenciaram os empregados a manterem uma reação positiva durante a implantação da mudança. Os resultados do estudo ressaltam o papel do supervisor e da comunicação aberta durante a implantação das mudanças organizacionais.

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, Sousa Junior & Andrade, 2009). Desde então, a resistência é um tema de destaque por ser um fator crítico para o sucesso da mudança (Bressan, 2001).

À exemplo do estado da arte das reações à mudança organizacional, não existe consenso na literatura sobre a definição sobre resistência à mudança. A maioria dos artigos publicados sobre resistência à mudança fornece suas próprias definições conceituais (Boucknooghe, 2010). Piderit (2000) ressalta a ambiguidade 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 como um

processo natural e normal gerada por crenças distorcidas ou pela tendência dos indivíduos a avaliarem situações usando categorias extremas;

- intenção de resistir, como o conjunto composto da percepção do impacto da mudança, de ideias irracionais e de afeto (Bovey & Hede, 2001); e
- 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).
- Resposta comportamental (ações) que os indivíduos emitem com o objetivo de se oporem à implantação das mudanças (Neiva & Paz, 2015).

Em sua revisão da literatura Bouckennooghe (2010) identificou que apesar das diferenças entre as definições de resistência, a maioria das 14 definições considera o componente intencional/comportamental como uma força contrária que impede o sucesso da implantação da mudança e promove manutenção do *status quo*. Schieman (1995) 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) consideram a resistência como resposta comportamental. O presente estudo considera resistência à mudança como a emissão de comportamentos de oposição declarados ou não ao processo de mudança (Avey, Wernising & Luthans, 2008; Coyle-Shapiro, 1999, Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007).

A resistência é considerada pela literatura como a reação à mudança mais frequente (Bouckenooghe, 2010; Bressan, 2001; Hernandez & Caldas, 2001; Piderit, 2000). 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; Lima & Bressan, 2003; Lima Filho, Sproesser & Hoffman, 2005).

A ocorrência da resistência provoca atrasos na implantação, demanda custos e gera instabilidades inesperadas no processo de mudança e provocam efeitos negativos para a organização como: demora e ineficiência imprevistas na etapa de implantação, iniciativas para sabotar o processo de mudança (Ansoff & McDonnell, 1993).

Apesar de sua relevância, ainda há muito a ser investigado para a compreensão apropriada da resistência à mudança (Piderit, 2000; Hernandez & Caldas, 2001; Fischer & Lima, 2005; Boucknooghe, 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 indivíduos; e um fenômeno massificado. No entanto, essas prescrições não podem ser generalizadas a todos os tipos de resistência por não terem evidências empíricas.

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, devido a seu potencial de gerar consequências negativas ou penalidades severas (Folger & Skarlicki, 1999). Rodrigues e Collinson (1995) analisaram que os indivíduos brasileiros utilizam o humor e a sátira para camuflar e expressar suas discordâncias aos processos de mudança.

A literatura elenca a resistência 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 (Chu, 2003; Isabella, 1990).

Estudos indicam que a resistência varia de intensidade conforme o envolvimento, participação e conhecimento dos indivíduos sobre o processo de mudança (Armenakis & Bedeian, 1999). A intensidade da resistência à mudança também 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). 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, Ford e D'Amelio (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 et al., 2005).

Pesquisas sobre Resistência à Mudança

Valley e Thompson (1998), em um estudo longitudinal, identificaram que a resistência dos indivíduos possui bases relacionais e individuais e exerce influência nas relações de poder durante o processo de mudança e que a resistência é maior quando os indivíduos não são envolvidos no processo de mudança. Ashfort e Mael (1998) também apresentaram uma proposta de classificação dos comportamentos de resistência em autorizada e não autorizada, além de orientada e difusa. Tal classificação envolve desde comportamentos de manifestação verbal de desacordo, críticas aos gerentes e agentes de mudança, até sabotagem às intervenções realizadas.

Contudo, buscando investigar não só comportamento de resistência, mas também de apoio à mudança organizacional, em 2012, Nery e Neiva desenvolveram o Inventário de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. Em 2015, Nery e Neiva identificaram que o risco percebido da mudança prediz a resistência dos indivíduos à mudança organizacional, mediada pelas atitudes de temor e ceticismo.

Em 2016, Marques, Borges e Reis realizaram uma investigação sobre a influência da reação individual à mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho. Foi realizado um survey com 679 servidores do governo de Minas Gerais para avaliar os impactos da avaliação de desempenho individual. Os resultados indicaram uma relação direta entre mudança organizacional e satisfação no setor público. Os

servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não as resistem possuem maior satisfação com o trabalho.

O estudo longitudinal realizado por Vakola em 2016 em 146 empregados de uma instituição bancária classifica a resistência como: (a) resistência ativa definida pela demonstração de comportamentos de oposição em resposta à mudança e (b) resistência passiva definida como comportamentos encobertos de oposição à mudança organizacional. Os resultados indicaram que a resistência, seja ativa ou passiva, é influenciada pela percepção de que os custos da mudança organizacional serão mais elevados que seus benefícios. Indivíduos que demonstraram resistência ativa em T1 modificaram sua resposta para comportamento de apoio passivo e ativo em T2 porque tiveram tempo de experienciar a mudança implantada e sentiram satisfação ao perceber seus resultados iniciais, e segundo porque tiveram a oportunidade de expressar suas preocupações e esclarecer suas dúvidas. Os que permaneceram como resistentes ativos em T2 não acreditaram nas suas habilidades para lidar com a mudança e não perceberam os benefícios da mudança.

Medidas sobre Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

Para elencar as medidas utilizadas para aferir as respostas comportamentais à mudança organizacional foram revisadas as pesquisas nos últimos 15 anos. Foram identificados poucos instrumentos que aferem as respostas comportamentais à mudança. 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 2009, Bortolotti criou no Brasil 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.

Em 2011, Kim, Hornung e Rousseau avançam ao desenvolver uma escala que buscava abranger comportamentos de apoio à mudança organizacional. A escala de comportamento de apoio à mudança composta por três itens e era avaliados em uma escala tipo likert variando entre 1 (*not at all*) e 5 (*to a very great extent*). Os itens eram relacionados às contribuições feitas ao conselho representativo da organização, se a mudança havia sido discutida com colegas, e se os problemas foram direcionados ao conselho representativo. A escala obteve consistência interna de 0.85 (T1) e 0.91 (T2).

Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo apresentar a produção acadêmica das reações à mudança com ênfase nas atitudes frente à mudança e respostas comportamentais à mudança. Outro objetivo foi oferecer reflexões sobre a adequação das reações à mudança como indicadores de avaliação do sucesso das mudanças organizacionais.

O panorama geral do estado de arte da produção sobre reações as mudanças, permitiu compreender o momento atual, as lacunas e tendências de pesquisa. Em se tratando dos conceitos e definições, a análise da literatura revelou que há ausência de consenso na definição das respostas comportamentais e atitudes frente à mudança. 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).

O corpo de conhecimento sobre as reações à mudança organizacional é amplo e fragmentado (Stensaker & Meyer, 2011). Ainda são poucas as pesquisas sobre os fatores que influenciam as reações dos indivíduos e sobre seu impacto nos comportamentos dos indivíduos, nas relações sociais de trabalho e nos resultados organizacionais (Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Vakola, 2016).

A produção acadêmica sobre as reações à mudança – variáveis respostas comportamentais, atitudes frente à mudança - é predominantemente estrangeira. Há um amplo campo de estudos a ser explorado para uma maior consolidação do tema na produção nacional. Foram identificadas três medidas de acesso às respostas comportamentais identificadas na literatura, sendo duas internacionais e uma nacional, contudo são predominantemente unifatorial. Nesse sentido, deve-se ressaltar que os comportamentos de apoio e resistência não são opostos, por isso faz-se necessário o desenvolvimento de uma medida que contemple as duas dimensões das respostas comportamentais.

A literatura apresenta muitas especulações com poucos estudos empíricos que buscam identificar e compreender os aspectos da mudança que influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Armenakis, et al, 2007; Oreg, et al., 2011; Rafferty & Griffin, 2006; Vakola, et al., 2004). A literatura ressalta a necessidade de mais estudos que investiguem os efeitos que as atitudes frente à mudança organizacional causam nos indivíduos (Choi, 2011). Além disso, Vakola (2016) ressalta a importância de que estudos futuros investiguem as variáveis antecedentes às respostas comportamentais à mudança organizacional.

A contribuição desse artigo se dá na estruturação da literatura a respeito das reações à mudança organizacional, além de apontar lacunas existentes, o que auxilia a elaboração de agenda de pesquisas futuras para a área. Por fim, espera-se que a presente

revisão de literatura, sirva de estímulo a profissionais e pesquisadores interessados em avaliar a efetividade da mudança organizacional.

Referências

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, *52*, 27-58.
- Ansoff, H. I., Mcdonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- Arantes, T. F. (2012). Práticas organizacionais de estímulo à segurança da informação e percepção de mudança organizacional: influência nas atitudes e comportamentos de segurança. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(4), 481-505. doi: 10.1177/0021886307303654
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, *25*(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations*, *46*(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, *9*(2), 127-142. doi: 10.1080/14697010902879079
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W., & Isabella, L. A. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*, 232-255.
- Ashford, B.E., & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, *14*, 20—39.
- 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.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(2, June), 182-206. doi: 10.1177/0021886305285455

- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-36.
- 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.
- Bell, N. E & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: the role of personality and personal control in organizations, in M. B. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence (eds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500– 531.
- Bovey, W. H., & Hede A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-82.
- Bortolotti, L. V., Souza Junior, A. F. d., & Andrade, D. F. D. (2009, outubro). *Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional*. Paper presented at the Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), Resende, RJ.
- Bressan, C. L. (2001). Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial. Dissertação (mestrado). Instituto
- 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.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434.
- Chu, R. A. (2003). Resistência à mudança: aspectos positivos. In: Encontro Nacional Da ANPAD, 27. Anais. Atibaia: ANPAD 2003.
- 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. doi: 10.1080/13594320500418766

- 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. <http://dx.doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Diamond, M. A. (1986). Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris And Schon's Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies, 23*(5), 543-562, doi: 10.1111/j.1467-6486.1986.tb00436.x
- Diehll, A., & Tatim, D. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1998). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies, 9*,317-334, doi:10.1177/017084068800900302
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management, 35*(1), 37-55. doi: 10.1177/0149206307308910
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly, 6*11-22.
- 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.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological review, 81*(1), 59.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. 1999. Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management, 12*(1): 35-50.
- 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.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin, 117*(1), 39-66. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.39>

- George, J. M., & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Harenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., & Waldenstrom, K. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 305-43. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000119>
- Harris, S. & Mossholder, K. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547.
- 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.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- 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. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Kruglanski, A. P., A., Higgins, E., & Capozza, D. (2007). "On the move" or "staying put": Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305-1340.
- Lau, C. M., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-54.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress. *Appraisal, and coping*, 725.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3, 197-211.

- 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.
- Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, 50(1), 41-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of managerial psychology*, 21(2), 145-162. doi:10.1108/02683940610650758
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211. doi: 10.1348/096317906X118685
- Mittal, V., & Ross, W. T. R. (1998). The Impact of Positive and Negative Affect and Issue Framing on Issue Interpretation and Risk Taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 298-324.
- Neiva, E. R., Garcia, M. R., & Paz, M. G. T. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: Validation of a Scale. *Psychology in Spain*, 9, 81-90.
- Neiva, E. R., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012, setembro). *Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras*. In: Paper presented at the XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro.
- Neiva, E. R. & Mauro, T. G. S. (2011). Atitudes e mudança de atitudes. In: Elaine Rabelo Neiva; Claudio Vaz Torres. (Org.). *A Psicologia Social no Brasil: Principais temas e vertentes*. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v. 1, p. 163-195.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: Um estudo em uma organização pública brasileira.. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 11, 31-52, 2007.

- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. d. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 22-37.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2012). *Construção e validação do inventário de reações comportamentais à mudança organizacional*. Paper presented at the V Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Rio de Janeiro/ RJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, Brasil.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-68. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-93.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- 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*, 47(4), 461-524. doi:10.1177/0021886310396550
- 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.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-79
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, S. B., & Collinson, D. L. (1995). 'Having Fun'?: Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, 16(5), 739-768.
- Saksvik, P. O., Tvedt, S. D., Nytro, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R. Andersen, T. K. & Torvant, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-63.
- Schiemann, W. (1995). Understanding change resistance. In: N. Russel Jones (Org.). *The managing change pocketbook*. Hants, UK Management Pocketbooks, Ltda.

- 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.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Stensaker, I.G. & Meyer, C.B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1),106-124.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 138-155.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Organizational Change and Development. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van Tonder, C. (2004). The march of time and the "evolution" of change." *South African Journal of Industrial Psychology*, 30(3), 41-52.
- Vakola, M. (2016).The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202 – 215. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- 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.
- 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.
- Zamoto, R., & O'Connor E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the role of organizational design and culture. *Academy of Management Review*, 17, 701-728.
- Zeitlin, L. R. (1995). Organizational downsizing and stress-related illness. *International Journal of Stress Management*, 2, 207-219.

**Manuscrito 3 – O Bem-estar no trabalho como consequência da
Mudança Organizacional**

Well-being at work as organizational change consequence

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

O bem-estar é um tema bastante estudado, contudo o bem-estar decorrente da mudança organizacional ainda precisa ser mais investigado para uma melhor compreensão dos impactos das mudanças nos indivíduos. O manuscrito apresenta as principais produções bem-estar no trabalho como consequência da mudança organizacional. Por fim, realiza-se uma análise sobre a produção identificando suas tendências e limitações. As considerações finais da revisão sugerem que há um campo vasto para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Palavras-chave: bem-estar, consequências mudança organizacional.

Abstract

Well-being is a topic widely studied, yet the well-being resulting from organizational change needs to be further investigated for a better understanding of the impacts of changes in individuals. The manuscript presents well-being at work as a result of organizational change. Finally, carried out an analysis of production trends and identify their limitations. The final considerations of the review suggest that there is a vast field for the development of new research.

Keywords: Reactions to organizational change, behavioral responses, attitudes toward organizational change, Wellbeing.

Nas últimas décadas, mundo do trabalho se tornou um ambiente extremamente instável. As implantações de mudanças nas organizações são tão frequentes que a literatura afirma alterações externas e internas exigem da organização “uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (Robbins, 2002, p.147; Bouckenooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009). Weick e Quinn (1999) também identificam o caráter contínuo da mudança. Fischer e Lima (2005) também afirmam que a mudança é processo contínuo, um aspecto que se tornou inerente ao cotidiano organizacional.

É importante considerar que as organizações estão inseridas nesse ambiente competitivo e mutante, mas são formadas por pessoas. Assim, as mudanças que ocorrem nas organizações influenciam a cognição, os afetos e os comportamentos dos empregados dentro e fora do ambiente de trabalho. E, da mesma forma que as organizações afetam seus empregados, são afetadas por eles (Brief & Weiss, 2002; Wilson, 2004).

É por isso que os indivíduos ganharam papel de destaque nos estudos a respeito da mudança organizacional, devido à criticidade do envolvimento dos empregados para o sucesso das iniciativas (Siqueira, 2002). Nesse sentido, o presente manuscrito tem por objetivo apresentar um panorama sobre as consequências da mudança organizacional nos indivíduos, com ênfase no bem-estar no trabalho.

Método de análise da produção de conhecimentos.

Com o objetivo de identificar a fundamentação teórica para pesquisas sobre o bem-estar como resultado da mudança organizacional foram realizadas pesquisas bibliográficas, tendo como foco para a revisão teórica da literatura e as teorias existentes. Assim, a revisão crítica efetuada apresentou lacunas de conhecimento na área. A realização da pesquisa bibliográfica foi feita em duas etapas, inicialmente pela busca de produções científicas indexadas em bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO.org) e Portal de Periódicos CAPES. Após a análise exploratória

de referências citadas com recorrência nos artigos, foram revisitados registros teóricos seminais citados em relatos encontrados que delimitaram os atributos da mudança organizacional. Foram localizadas 70 referências de artigos e ensaios teóricos publicados entre as décadas de 1995 e 2013. Após leitura dos resumos dos artigos e processo de triagem dos textos em que foi considerada a aderência ao objetivo desta tese e potencial de reflexão e contribuição, restaram 50 referências, que ao longo do texto foram citadas e discutidas.

Ressalta-se que a revisão realizada trata-se de pesquisa com objetivo exploratório (Diehl & Tatim, 2004), assim, a sistematização realizada não foi exaustiva, mas considera-se que a amostra da pesquisa foi representativa das referências do universo estudado. Além disso, a sistematização efetuada mesclou os três elementos sugeridos por Randolph (2009), elementos conceituais, históricos e metodológicos.

No presente artigo serão apresentados os principais conceitos e modelos tradicionais na área de comportamento organizacional que investigam o bem-estar. Serão apresentados estudos no nível micro-organizacional que buscam compreender a influência da mudança organizacional no bem-estar. Nas considerações finais, uma agenda de investigação será proposta. O presente artigo se justifica devido às consequências da mudança organizacional nos seus membros, aumentando incertezas, gerando estresse e reduzindo o bem-estar (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004).

Mudança Organizacional e Bem-estar no trabalho

A Psicologia Organizacional considera o bem-estar como um construto associado à qualidade de vida, ao nível de estresse, à satisfação e à saúde mental (Paschoal & Tamayo, 2008). O termo abrange uma série de respostas afetivas e

comportamentais suscitadas em um contexto de trabalho, e muitas vezes é associado a indicadores de saúde.

Paschoal, Torres e Porto (2010) já indicava que existe confusão entre o bem-estar e outros fenômenos como, por exemplo, saúde, sofrimento e satisfação no campo de estudos nas organizações. Por isso, definem o bem-estar ocupacional como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida” (p. 23). Nessa conceituação são incluídos tanto aspectos afetivos, avaliados pelas emoções e humores, quanto cognitivos, representados pela realização.

Em outra perspectiva, Dessen e Paz (2010a; 2010b) afirmam que o bem-estar depende das relações de reciprocidade entre indivíduo e organização. As autoras definem o bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização. Contudo, a literatura indica que durante a implantação de mudanças organizacionais podem ocorrer alterações nas relações de reciprocidade entre indivíduo e organização, podendo gerar alterações de contratos de trabalho ou até mesmo dos contratos psicológicos (Freese, Schalk, & Croon, 2011).

A literatura indica que durante a implantação da mudança a organização pode fazer novas demandas aos indivíduos: novas competências, comportamentos ou desempenho que sejam necessários. No entanto, é possível que as demandas organizacionais ou o novo padrão de comportamento e desempenho exigidos possam evocar efeitos colaterais, tais como negação, resistência, estresse, cinismo, redução de comprometimento, ou adoecimento e absenteísmo. Esses efeitos são indicadores potenciais do (in)sucesso das ações de mudança (Fugate, Prussia, & Kinicki, 2012; Oreg et al., 2011; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007).

Desde 1999, Armenakis e Bedeian já haviam enfatizado a importância das consequências da mudança organizacional nos indivíduos. Os autores alertaram para a importância de que os estudos de mudança organizacional não utilizassem apenas indicadores numéricos de processo e resultado financeiro, mas que passassem a incorporar a adoção de indicadores relacionados aos indivíduos para aferir o sucesso da mudança. Essa adoção de critérios comportamentais e afetivos possibilitaria uma análise a respeito do sucesso da mudança de forma mais abrangente, ao incluir a avaliação dos efeitos colaterais das mudanças organizacionais, como por exemplo, stress, comprometimento, adoecimento, bem-estar.

Nos últimos anos, Oreg, et al., (2011) revisaram os estudos quantitativos publicados nos Estados Unidos sobre reações à mudança organizacional entre 1947 e 2007. Os autores elaboraram uma categoria classificatória denominada consequências da mudança organizacional, que abrange 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. Também foram identificados estudos relacionados à motivação e comportamento organizacional. Mas, poucos estudos foram classificados como consequências pessoais da mudança. E, esses estudos investigavam variáveis relacionadas às características psicológicas individuais e ao bem-estar. Estudos sobre saúde mental e adoecimento no trabalho - depressão, estresse e ansiedade - também foram identificados.

Embora nos últimos anos, o estudo dos aspectos comportamentais e afetivos tenha ganhado destaque no campo da mudança organizacional devido à importância do envolvimento dos indivíduos para o sucesso das intervenções (Bordia, Restubog, Jimmieson, & Irmer, 2011; Fugate, et al., 2012; Oreg, et al., 2011), a produção acadêmica ainda é escassa. Se no cenário internacional existem poucos estudos que

investiguem as consequências pessoais da mudança organizacional, é ainda mais impressionante a pouca quantidade de estudos que investigam o bem-estar como consequência da mudança organizacional, apesar da ênfase da literatura sobre a sua influência (Bordia et al., 2011; Burke & Greenglass, 2000; Cunningham, 2006; Harenstam, Bejerot, Leijon, Scheele, & Waldenstrom, 2004; Rafferty & Griffin, 2006; Rafferty & Restubog, 2010).

A literatura sobre os efeitos da mudança organizacional no bem-estar no trabalho é sustentada pelos modelos de pressão no trabalho e pelo modelo de desequilíbrio entre esforço e recompensa, ambos, decorrentes do modelo de análise do estresse. O modelo de pressão no trabalho contém três dimensões: demandas psicológicas, amplitude de decisão sobre o trabalho e nível de suporte social. O modelo de desequilíbrio entre esforço e competência postula que altos esforços no trabalho combinados com baixas recompensas podem causar efeitos colaterais na saúde, quando as recompensas não são percebidas como equitativas (Neiva, 2012).

De acordo com a teoria afetiva proposta por Weiss e Cropanzano (1996), os indivíduos reagem aos eventos organizacionais através de um processo de elicitação emocional no qual que um evento é inicialmente avaliado de acordo com sua relevância para o bem-estar em termos positivos ou negativos. Os autores consideram que o bem-estar é uma preocupação intrinsecamente ligada ao conjunto de objetivos e valores pessoais. Quanto mais relevante for determinado evento para o indivíduo, mais forte será sua resposta emocional. A direção da reação emocional se relaciona ao julgamento a respeito dos benefícios ou prejuízos para o bem-estar (Lazarus, 1993). A reação emocional positiva ocorrerá se a mudança for percebida como positiva, no sentido de facilitar a realização dos objetivos e valores individuais. A reação emocional negativa ocorrerá a mudança percebida como dificultadora ou impeditiva da realização dos

objetivos e valores individuais. De acordo com a teoria, a reação emocional inicial influenciará as avaliações posteriores sobre a mudança organizacional.

A teoria do contrato psicológico postula sobre os fatores não explicitamente reconhecidos nos contratos formais, como por exemplo, as promessas não escritas que os empregados percebem que seus empregadores fazem a respeito de treinamento, promoções e que são aspectos críticos para o desenvolvimento de trocas favoráveis no relacionamento (Gibney & Scott, 2011). Essas promessas são inerentemente subjetivas mas que fundamentam a percepção da reciprocidade, ou seja, das obrigações mutuas, entre empregador e empregado. Assim, o contrato psicológico é compreendido como uma percepção individual, subjetiva sobre as obrigações que os empregados têm com os empregadores e as obrigações dos empregadores com os empregados (Robinson & Rousseau, 1994).

A literatura indica que os empregados que vivenciam mudanças radicais, como por exemplo, downsizing, junções de empresas são mais propensos a relatar quebra do contrato psicológico decorrente da mudança organizacional (Turnley & Feldman, 1998). Nas implantações de mudanças radicais o ambiente organizacional se torna instável, da mesma forma, o contrato psicológico passa por mudanças, tendência a diminuição das obrigações do empregador (Lester, Kickul, & Bergmann 2007). Nessas situações, se o contrato psicológico não foi modificado, os empregados podem experimentar afetos negativos, diminuição da satisfação, desempenho e comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania e confiança e aumento das intenções de turnover (Spreitzer & Mishra, 2002; Aselage & Eisenberger 2003; Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Zhou et al. 2007). O que pode constituir em um grande risco para a implantação das mudanças.

As constantes transformações no mundo do trabalho impõem mudanças nos indivíduos, e isso têm provocado níveis de estresse (Kieselbach et al., 2009). A

mudança organizacional pode evocar efeitos não planejados nos indivíduos, tais como negação, resistência, estresse, cinismo, redução de comprometimento, ou adoecimento. Esses efeitos colaterais são indicadores potenciais do (in)sucesso das ações de mudança (Fugate et al., 2012; Oreg et al., 2011; Self, et al., 2007). Assim, a implantação da mudança pode constituir um fator de risco para a saúde e bem-estar dos indivíduos em suas organizações (Armenakis & Harris, 2009; Saksvik et al., 2007).

Níveis de estresse nos indivíduos, particularmente provocados por demandas no local de trabalho, são reações afetivas induzidas pelas mudanças que tem recebido alguma atenção de pesquisa. A literatura sobre mudança organizacional tem dedicado bastante atenção aos impactos do downsizing no bem-estar dos indivíduos. A literatura relata que programas de downsizing aumentam os níveis de burnout, cortisol e testosterona (Grossi, Theorell, Jurisoo, & Setterlind, 1999). Também são relatados aumentos do estresse, queixas cardiovasculares (Zeitlin, 1995), absenteísmo (Burke & Greenglass, 2000a), queixas psicossomáticas (Burke & Greenglass, 2000b), e a outras formas de adoecimento (Kivimaki et al., 2000). Além disso, a literatura aponta a diminuição dos índices de bem-estar (Zeitlin, 1995).

No Brasil, existem alguns estudos que avaliam a relação entre mudança organizacional e reações dos indivíduos neste contexto, considerando os impactos no bem-estar, na saúde e no adoecimento do trabalhador. Tais estudos abordam, principalmente de maneira qualitativa, os efeitos das mudanças organizacionais: reações emocionais, estresse, ansiedade, sofrimento e/ou adoecimento, dentre outros. Esses estudos investigam as emoções decorrentes dos programas de mudanças (Azevedo, Neto, & Castilho Sá, 2002) além de focar os efeitos da reestruturação do trabalho.

Efeitos colaterais e reações dos indivíduos aos processos de Mudança Organizacional

A implantação de uma mudança organizacional pode provocar respostas que não foram planejadas pela organização e que representam barreiras à mudança, tais como resistência, negação, estresse, cinismo, redução do comprometimento e sintomas de adoecimento (Neiva, 2012). A literatura indica que a exposição contínua à mudança organizacional gera consequências para o bem-estar (Buchanan, Claydon, & Doyle, 1999; Ferrie et al., 2002), além de gerar outros efeitos negativos (Rafferty & Griffin, 2006).

Buscando investigar as reações que os efeitos de mudança provocam nos indivíduos, Gilmore, Shea e Useem (1997) analisaram 530 empresas que passaram por transformações. Os autores identificaram reações positivas e negativas ocorrendo concomitantemente. Dentre as reações positivas foi verificada disposição para assumir riscos, melhorias na qualidade, serviços e produtividade, além de aumento do comprometimento organizacional. Dentre as reações negativas destaca-se a precarização do clima do ambiente de trabalho e da moral dos indivíduos. À luz desses resultados os autores afirmam que os efeitos secundários não antecipados em resultados afetivos podem tornar inviável a implantação da mudança organizacional pretendida.

Ampliando as relações entre mudança e bem-estar, Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld e Davey (1998) avaliaram os efeitos das alterações realizadas pelo governo da Grã-Bretanha sobre a saúde e a insegurança no trabalho de 7419 executivos de agências reguladoras. O estudo comparou grupos que passaram por esse evento estressor e outros grupos que não passaram. Os resultados apontam que homens que sofreram os impactos da transferência para as agências reguladoras apresentaram redução significativa nos índices de avaliação do nível de saúde e bem-estar, relatando insônia, padrões de sono irregulares, aumento da pressão sanguínea e outros sintomas antes não relatados.

Estudos sobre o bem-estar como consequência da mudança organizacional

Em 1998 Ferrie et al., enfatizaram a escassez de estudos que investigassem os efeitos da mudança organizacional na saúde mental e no bem-estar dos indivíduos. Em 2003, Kalimo et al., reiteraram a pouca produção de estudos que identifiquem a influência dos atributos da mudança organizacional no bem-estar, satisfação no trabalho e intenções de turnover dos indivíduos.

Em 2015, Neiva e Paz identificaram que estudos brasileiros têm-se proposto a investigar os resultados colaterais da mudança, que envolvem reações emocionais à mudança, ao estresse, ao adoecimento e ao bem-estar pessoal. Esses estudos estão em consonância com as indicações da literatura internacional que apontam a necessidade de uma maior investigação desses fenômenos e das suas relações com as intervenções realizadas (Armenakis & Bedeian, 1999). Tal realidade tem um respaldo prático na medida em que auxilia o planejamento de processos de mudanças que causem menor impacto negativo na vida dos membros organizacionais.

Kalimo et al., (2003), investigaram a influência das experiências passadas e das expectativas futuras de downsizing no bem-estar, em 1297 trabalhadores finlandeses. Os autores identificaram que trabalhadores que tiveram experiências no passado ou que têm expectativas futuras de downsizing demonstram maior percepção de desigualdade e conseqüentemente, possuem níveis maiores de tensão psicológica, cinismo e absenteísmo. Os autores também afirmam que o bem-estar variou em função do tipo de downsizing.

Um estudo sueco realizado por Harenstam, et al., (2004) apontou os efeitos deletérios da mudança organizacional, argumentando o efeito de diferenças nas condições de trabalho e indicando que os efeitos são maiores no setor público. Outro fator apontado diz respeito à realização das mudanças sem treinamentos anteriores ou ações que preparem os trabalhadores para tais processos, o que submete os

colaboradores a condições de pressão que prejudicam seu bem-estar psicológico. Neste estudo, o grupo que passou pelo processo de preparação, incluindo informações e treinamentos, apresentaram menores índices de efeitos negativos quando comparados com o grupo que não recebeu qualquer preparação.

Um estudo a respeito da relação entre o bem-estar, a percepção de mudança organizacional e o contrato psicológico foi conduzido por Lindorff, Worrall, e Cooper (2011) em 1560 gestores do Reino Unido e 1414 gestores da Austrália. De forma geral os resultados indicaram os efeitos negativos da mudança, em especial sobre a diminuição do bem-estar dos gerentes com a diminuição da satisfação no trabalho, da satisfação com a organização e confiança nos executivos, além do aumento dos sintomas físicos e psicológicos.

Bryson, Barth, & Dale-Olsen (2013) investigaram os efeitos da mudança organizacional no bem-estar em 13.500 empregados britânicos, buscando identificar a mediação da ação dos sindicatos. Os principais resultados indicam associação entre as mudanças organizacionais e o aumento da ansiedade relacionada ao trabalho e diminuição da satisfação. Os autores identificaram que o valor da ansiedade relacionada ao trabalho é amenizado quando os empregados são sindicalizados e participam da implantação da mudança. Essa diferenciação entre empregados sindicalizados é significativa. Os autores encontraram baixos resultados para satisfação no trabalho relacionados aos empregados não sindicalizados. De forma geral, os resultados indicam que a atuação dos sindicatos mediam a relação entre a implantação das mudanças organizacionais e o bem-estar dos empregados.

Cassar e Buttigieg (2015) investigaram a relação entre percepção da violação do contrato psicológico, a justiça processual e interacional e o bem-estar emocional. Para isso coletaram 620 questionários de empregados do setor automobilístico de Malta. Os resultados indicaram que a percepção da violação do contrato psicológico medeia a

relação entre justiça e bem-estar emocional. Uma maior percepção de justiça altera a interpretação de violação do contrato psicológico, o que gera impacto no bem-estar. De forma geral a mediação da percepção de violação do contrato psicológico aumenta ou diminui em função do nível percebido de justiça (tanto processual quanto interacional).

Em 2012, Nielsen e Daniels examinaram a influência do treinamento de líderes (na implantação e gerenciamento das equipes) na avaliação sobre o trabalho e bem-estar durante a mudança organizacional. Para isso, investigaram 29 equipes (233 empregados). Os líderes que foram treinados relataram maior percepção de bem-estar comparado com o grupo de líderes que não receberam treinamento, somente quando sua equipe reportou atitude receptiva à mudança. Os líderes que foram treinados e retornaram para uma equipe que não demonstrara receptividade à mudança reportaram menores índices de bem-estar, de forma semelhante ao grupo que não foi treinado.

Neiva e Paz (2012) encontraram evidências de que a configuração missionária influencia a mudança no bem-estar dos indivíduos. Na primeira fase do estudo, os valores organizacionais de autonomia e igualitarismo foram aqueles que mais influenciaram a mudança no bem-estar dos servidores. As autoras ressaltaram que as atitudes de aceitação da mudança são aquelas que mais influenciam as mudanças percebidas no bem-estar dos servidores da organização.

Mais recentemente, Nery, Neiva e Mendonça (no prelo) realizaram um estudo com 731 empregados de uma empresa pública para investigar a influência da mudança organizacional no bem-estar dos empregados, mediado pela justiça organizacional. Os resultados corroboraram de forma significativa a mediação das três dimensões de justiça – distributiva, interacional e processual - na relação entre o planejamento, preparo e experiências anteriores à mudança organizacional e o bem-estar. Mas o grau de risco e intensidade das mudanças vivenciadas pelos indivíduos não foi mediado pela percepção de justiça organizacional, contradizendo a literatura.

Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo apresentar a produção acadêmica das consequências da mudança com ênfase no bem-estar. Outro objetivo foi oferecer reflexões sobre a adequação das do bem-estar como indicador de avaliação do sucesso das mudanças organizacionais.

O panorama geral da produção sobre os estudos do bem-estar como consequência das mudanças possibilitou uma maior compreensão a respeito das lacunas e tendências de pesquisa. De fato, várias pesquisas citadas aqui evidenciaram a importância de investigar os fatores associados ao bem-estar como consequência da mudança organizacional, o que indica a pertinência de se investir nessa temática.

Apesar dos avanços na produção de conhecimento sobre o bem-estar como consequência da mudança (Stensaker & Meyer, 2011). Ainda há muito que ser investigado (Bordia et al., 2011; Rafferty & Griffin, 2006; Rafferty & Restubog, 2010). A agenda do campo inclui a necessidade de se aprofundar as análises sobre a relação dos atributos a mudança que influenciam o bem-estar, assim como de se desenvolver estudos com outras variáveis a relação entre as reações à mudança e o bem-estar.

Entre as limitações desse artigo a dificuldade de apresentar evidências numerosas sobre a associação das variáveis de bem-estar como consequência da mudança com outras variáveis, o que pode ser explicado, em parte, pela insuficiência e fragmentação da literatura. Em termos de contribuições, este artigo esquadrinhou diversas opções de investigação e apresentou resultados tem potencial para ajudar futuros pesquisadores a delimitar/fundamentar com maior precisão suas pesquisas. Para as organizações, a proposta foi ressaltar a importância da variável bem-estar como consequência da mudança nonexo indivíduo-trabalho-organização. A mudança

organizacional influencia no bem-estar dos indivíduos, portanto, deve ser considerado na gestão das mudanças organizacionais.

Referências

- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 491–509.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*, 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management, 9*(2), 127-142. doi: 10.1080/14697010902879079
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507-532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management, 36*(2), 191-222. doi: 10.1177/1059601110392990
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire - climate of change, processes and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 143*(6), 559–599.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the workplace *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.
- Bryson, A., Barth, E., & Dale-Olsen, H. (2013). The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *ILR Review, 66*(4), 989 – 1011.
- Buchanan, D., Claydon, T., & M. Doyle (1999). Organization development and change: the legacy of the Nineties. *Human Resource Management Journal, 9*, 20–37.
- Burke, R., & Greenglass, E. (2000). Hospital Restructuring and Nursing Staff Well-Being: The Role of Coping. *International Journal of Stress Management, 7*(1), 49-59. doi: 10.1023/a:1009566715728
- Burke, R., & Greenglass, E. R. (2000). Organizational restructuring: identifying effective hospital downsizing processes. *The Organization in Crisis, London: Blackwell*, 284-303.

- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217 – 235. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2013-0061>
- Chaves, A. M., Santos, M. V., & Morais, J. H. M. de. (2004). Representação social de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa petroquímica de Salvador. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 63-84.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. ISSN 1467-6486
- 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.
- Dessen, M., & Paz, M. G. T. (2010a). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. doi: 10.1590/S0102-37722010000300018.
- Dessen, M., & Paz, M. G. T. (2010b). Validação de instrumento de indicadores bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418. doi: 10.1590/S1413-73722010000200020.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Ferrie, J., Shipley, M. J., Marmot, M., Stansfeld, S. & Smith, G. (1998). The health effects of major organizational change and job insecurity. *Social Science Medicine*, 46 (2), 246-254.
- 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.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404- 422.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914. doi: 10.1177/0149206309352881
- Gibney, T.; Scott, W. (2011). Psychological contracts and organization identification: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal Labour*, 32, 254-281.

- Grossi, G., Theorell, T., Jurisoo, M., & Setterlind, S. (1999). Psychophysiological correlates of organizational change and threat of unemployment among police inspectors. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 34, 30–42.
- Harenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., & Waldenstrom, K. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 305-343. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000119>
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1–21.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfilment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191–208.
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (2) 233-254. <http://dx.doi.org/10.1177/10384111111400264>
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C. E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009) - Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (Final Report). Available at: http://www.ipg.uni-bremen.de/research/hires/HIRES_FR_090518_english.pdf (accessed 01/03/2014).
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Griffiths, A., Cox, T., & Thomson, L. (2000). Sickness absence and organizational downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization* (pp. 78–94). Oxford, England: Blackwell.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44,1–21.
- Neiva, E. R. (2012). Mudança organizacional e seus efeitos colaterais: estresse, adoecimento e bem-estar nas organizações. . In M. C. F. H. Mendonça. (Ed.), *Saúde e Bem-estar no Trabalho: Dimensões individuais e Culturais* (Vol. 1, pp. 268-345). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Neiva, E. R., & Paz, M. G. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37.
- Nery, V. F., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (no prelo). O impacto do contexto de mudança e da justiça organizacional sobre o bem-estar.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65(9), 1207–1231. doi: 10.1177/0018726711433312
- Paschoal, T.; Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*. 7(1), p.11-22.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. doi:10.1590/S1415-65552010000700005
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36, 1309-1338.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. <http://dx.doi.org/10.1037/a0025408>
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–59.
- Saksvik, P. O., Tvedt, S. D., Nytro, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K. & Torvant, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263.
- 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. doi: 10.1080/14697010701461129
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 11-18.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707–29.

- Thomas, R. & Dunkerley, D. (1999). Careering downwards? Middle managers experiences in the downsized organization. *British Journal of Management*, *10*, 157–69.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C.(1998). Psychological contract violations during organizational restructuring. *Human Resource Management*, *37*, 71–83.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, *50*, 361-386.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affect Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*,*18*, 1–74.
- Wilson, F. (2004). *Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction*, 2nd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Zeitlin, L. R. (1995). Organizational downsizing and stress-related illness. *International Journal of Stress Management*, *2*, 207-219.
- Zhou, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *60*, 647–80.

**Manuscrito 4 – Verificação de Validade da Escala de Atributos da
Mudança Organizacional**

Validity of Organizational Change Attributes Scale

Vanessa de Fátima Nery

**Universidade de Brasília
2016**

Resumo

Os atributos da mudança organizacional constituem elemento importante para compreender e caracterizar a mudança organizacional enquanto fenômeno. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é fornecer evidências de validade da Escala de Atributos da Mudança Organizacional, instrumento que mensura as características da mudança percebidas pelos indivíduos. Para isso, foi realizada a análise fatorial exploratória do instrumento (N=310) e a análise fatorial confirmatória (N=375). Ambas as amostras eram de trabalhadores da mesma organização. Os resultados indicaram a presença de dois fatores: Planejamento (seis itens) e Risco (quatro itens). A discussão ressalta que o instrumento facilita a caracterização da mudança organizacional permitindo análises sobre a influência dos atributos das mudanças organizacionais na ligação indivíduo-trabalho-organização.

Palavras-chave: mudança organizacional, análise fatorial, medida.

Abstract

The attributes of organizational change are an important element to understand and characterize the organizational change as a phenomenon. In this sense, the objective of this article is to provide evidence of validity Attributes Scale Organizational Change, an instrument that measures the characteristics of organizational change perceived by individuals. For this, it was performed exploratory factor analysis of the instrument (n = 310) and confirmatory factor analysis (n = 375). Both samples were employees of the same organization. The results indicated the presence of two factors: Planning (six items) and risk (four items). The discussion points out that the instrument facilitates the characterization of organizational change allowing analysis of the influence of the attributes of the organizational changes in individual - job -organization connection.

Keywords: organizational change, factor analysis, measurement.

A mudança organizacional é objeto de estudo de diferentes áreas do conhecimento, mas ainda há muito a ser desenvolvido, do ponto de vista científico, sobre o processo de mudança organizacional (Armenakis & Bedeian, 1999; Neiva, 2004). O problema inicial diz respeito à amplitude do conceito. Muitos são os aspectos a considerar na definição do conceito: escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas (Neiva, 2004). Além disso, não há consenso na literatura sobre a definição do construto e isso gera impacto nas medidas utilizadas e na qualidade dos trabalhos realizados (Lima & Bressan, 2003; Neiva, 2004).

Para além dos problemas de definição e diferenciação de construtos, estão ainda dificuldades relativas à tipologia de mudança, pois ao se estudar uma mudança organizacional há necessidade de especificar qual tipo de mudança está sendo investigada, ressaltando suas características principais (Lima e Bressan, 2003; Neiva, 2004). Assim, qualquer classificação sobre mudança organizacional requer um mapeamento dos atributos principais desse contexto para possibilitar uma mensuração adequada da mudança.

Tendo em vista tal realidade, a literatura na área tem procurado mapear a mudança organizacional a partir dos atributos relevantes e que afetam os indivíduos para possam caracterizá-la. Por exemplo, Rafferty e Griffin (2006) identificaram quatro características distintas da mudança: a frequência, o escopo, o planejamento da mudança e o grau de incerteza psicológica.

Outro fator característico dos atributos de mudança que é investigado pelos pesquisadores são as histórias anteriores com processos de mudança ocorridos na organização e as perspectivas futuras com novos processos de mudança (Cunningham, 2006; Devos, Buelens, & Bouckencooghe, 2007; Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003). Cunningham (2006) também identificou atributos relevantes para a compreensão da mudança organizacional: a intensidade das mudanças e as histórias anteriores com o

comprometimento dos indivíduos durante as intervenções para a mudança. Devos, et al. (2007) elencam como atributo da mudança o grau de risco do contexto de mudanças com a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os comportamentos desejados. Kalimo, et al. (2003) elencam como atributo da mudança a frequência de ocorrência das intervenções para mudança e as perspectivas de intervenções futuras com a percepção de justiça nas organizações e com o bem-estar dos indivíduos.

Self, Armenakis, e Schraeder (2007) avaliam que atributos da mudança tais como grau de risco das mudanças, grau do impacto das mudanças nos indivíduos e intensidade da comunicação afetam as reações afetivas dos indivíduos as intervenções para mudanças.

A literatura indica que o atributo risco e impacto decorrente das mudanças organizacionais tem influência nas atitudes frente à mudança dos indivíduos (Neiva, Goulart, Fussi, & Nery, 2012; Nery & Neiva, 2015). Assim, é provável que indivíduos que percebem um maior risco decorrente da mudança, seja por perdas de benefícios ou vantagens na mudança organizacional, vivenciem sensações de incerteza e instabilidade apresentando atitude de temor.

Neiva, Odelius e Ramos (2015) identificaram seis atributos da mudança organizacional que influenciam a aprendizagem: grau de planejamento e preparo dos indivíduos, grau de imposição das mudanças pela alta direção, intensidade das mudanças ocorridas, preparo e suporte oferecido aos indivíduos, etc.

Em 2015, Nery e Neiva identificaram dois conjuntos de atributos fundamentais à mudança organizacional que possuem repercussões sobre os comportamentos dos indivíduos: planejamento e preparo para as mudanças a serem implantadas e o grau de risco e intensidade das mudanças vivenciadas pelos indivíduos.

Os estudos citados demonstram o esforço da literatura em mapear quais atributos devem ser relacionados para caracterizar a mudança organizacional a partir de variáveis sociais e individuais, cognitivas, afetivas e comportamentais. Contudo, existe uma escassez de instrumentos que mensurem os atributos da mudança organizacional.

O presente artigo apresenta a verificação de validade para a presente amostra, da escala de atributos das mudanças organizacionais, que foi construída em 2012 por Neiva e Nery. As etapas de construção da escala foi desenvolvida pelo grupo de pesquisa *Inovare* da Universidade de Brasília, composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado oriundos da área de psicologia do trabalho e organizações, administração e engenharia. Antes da construção da escala, feita a revisão de literatura, e 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 atributos das mudanças organizacionais 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). Na versão inicial, a escala continha 21 itens, e apresentou estrutura bifatorial, com variância explicada de 51,20%.

Método

Participantes

Para a realização da validação foi realizada uma pesquisa em uma empresa pública do Setor Elétrico, presente em 11 estados brasileiros. Foram coletados 733 dados, o banco de dados foi dividido aleatoriamente em dois para realização das análises. Assim, a análise fatorial exploratória foi realizada com 336 respondentes, e a análise fatorial confirmatória com 397. A tabela a seguir apresenta os dados demográficos.

Tabela 6. Perfil dos Participantes da Pesquisa

Variável	AFE		AFC	
	F	Percentual	F	Percentual
Sexo				
Feminino	76	22,6	90	22,7
Masculino	252	75,0	303	76,3
Não informado	8	2,4	4	1,0
Escolaridade				
Doutorado			3	0,8
Mestrado	20	6,0	22	5,5
Pós - Graduação	65	19,3	70	17,6
Nível Superior Completo	122	36,3	151	38,0
Nível Médio	94	28,0	119	30,0
Nível Fundamental	4	1,2	4	1,0
Não Informado	20	6,0	28	7,1
Estado da Federação				
AC	13	3,9	11	2,8
AM	1	0,3	1	0,3
AP	20	6,0	26	6,5
DF	125	37,2	137	34,5
MA	30	8,9	42	10,6
MT	16	4,8	36	9,1
PA	69	20,5	73	18,4
RO	21	6,3	30	7,6
RR	5	1,5	3	0,8
TO	6	1,8	10	2,5
Não informado	30	8,9	28	7,1
	N=336		N=397	

Instrumento

Foi adotada a Escala de Contexto de Mudança (ECMO), renomeada para escala de Atributos da Mudança Organizacional devido a evolução da teoria da área. A escala original foi validada por Neiva e Nery (2012) com os seguintes índices: KMO = 0,926; com variância explicada de 51,20%; e cargas fatoriais variando de 0,457 a 0,852. Utiliza a escala de concordância de 11 pontos, de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). A escala possui indícios de validade que apontam para os seguintes fatores: planejamento e preparação, risco, frequência e intensidade das mudanças.

Procedimentos de Coleta de Dados

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foram feitos contatos com a organização e apresentados os objetivos desse manuscrito. Após o aceite pela organização foi feita a assinatura do termo de compromisso e responsabilidade pela pesquisadora. Em seguida, a organização disponibilizou uma listagem contendo os nomes dos sujeitos e os e-mails para contato. Após os critérios de seleção dos participantes, os dados foram cadastrados no *software online Lime Survey* para realizar a coleta de dados estruturada através de escala. As coletas de dados foram realizadas em T1, ou seja em uma etapa.

Os instrumentos de pesquisa foram encaminhados sujeitos, por meio de correio eletrônico, que continha um texto explicativo, o endereço online da pesquisa e a senha para acesso ao questionário. Os sujeitos receberam um correio eletrônico de convite contendo o link para responder ao questionário. Na última semana de coleta, foi enviado um e-mail de lembrete para aqueles que não responderam à pesquisa. O questionário foi disponibilizado em um *site*, o que permitiu, posteriormente, a extração dos três bancos de dados a serem utilizados para as análises.

Antes de acessar o instrumento, 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 ser identificado. As instruções de preenchimento foram incluídas como parte do questionário. Foi apresentada a escala de atributo de mudanças, posteriormente foram coletados os dados demográficos.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados foi feita no banco de dados coletado na fase 1 em um arquivo geral que continha os casos válidos. A verificação de adequação do conjunto de dados

aos pressupostos da análise fatorial foi feita de acordo com os seguintes procedimentos (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Tabachnick & Fidell, 2001). Após a limpeza de dados, de acordo com os critérios indicados pela literatura o banco da análise fatorial exploratória obteve um total de 310 respondentes válidos e o banco da análise fatorial confirmatória obteve um total de 375 respondentes válidos.

Procedimentos de Verificação da Estrutura Empírica da escala

A inspeção das matrizes de correlações e anti-imagem e aplicação dos testes de Barlett e de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO). Como os resultados foram favoráveis, utilizou-se a análise de componentes principais para extração dos fatores. A definição do número de fatores considerou múltiplos critérios, prática recomendada em pesquisas nas organizações (Conway & Huffcutt, 2003). Os critérios foram: a análise do gráfico de sedimentação, o critério de Kaiser-Guttman (retenção de fatores com autovalor > 1), o percentual de variância explicada e a análise paralela. Este último critério inclui a comparação de autovalores empíricos e randômicos e tende a exibir vantagem diante dos critérios tradicionais, especialmente por deter maior precisão no estabelecimento do número de fatores a reter (Damásio, 2012; Laros, 2012).

Após o estabelecimento da quantidade de fatores, optou-se pelo método de extração *Principal Axis Factoring* devido a sua reconhecida capacidade de gerar soluções fatoriais de qualidade (Damásio, 2012). Nas soluções com mais de um fator testadas, utilizou-se a rotação oblíqua *Promax*. O alfa de Cronbach foi adotado como medida de confiabilidade. Toda a análise fatorial exploratória foi realizada no SPSS 21.

A próxima etapa de verificação da estrutura fatorial da escala foi à realização da análise fatorial confirmatória - AFC. Foram verificados previamente os pressupostos de normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias, além de problemas em relação à multicolinearidade e à singularidade. Considerou-se em todas as análises a matriz de

covariâncias e adotou-se como método de estimação o da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood*).

Para realizar as reespecificações nos modelos, seguiram-se os seguintes critérios, sugeridos por Byrne (2010). Os modelos foram especificados e avaliados observando os seguintes índices: razão entre qui-quadrado (χ^2) e graus de liberdade (*g.l.*), NFI (*Normed Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Godness-of-Fit Index*), AGFI (*Adjusted Godness-of-Fit Index*) com valores ideais próximos ou acima de 0,90 e RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), com valor ideal próximo ou inferior a 0,08 e intervalo de confiança de 90% (IC90%) (Hox, 2010).

Também foi avaliada a matriz de resíduos normalizados. De acordo com Hox (2010), no máximo 5% dos resíduos podem estar fora do intervalo [-2,58; 2,58], o que implica nível de significância de 0,05. Violações a essa recomendação indicam deficiências no ajuste do modelo estimado.

Foram analisadas as estimativas padronizadas que constam do diagrama de caminho. Valores mais próximos dos limites superior e inferior do intervalo [-1; 1] indicam a presença de relacionamentos mais fortes. A análise fatorial confirmatória foi realizada no *software* AMOS 20.

Resultados

Para a verificação da estrutura fatorial do instrumento procederam-se, inicialmente, as análises exploratórias e descritivas. No exame preliminar do banco de dados do arquivo da primeira fase foram excluídos os questionários totalmente em branco do banco de dados.

A estrutura fatorial da escala de atributos foi verificada por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória. Dentre os 733 respondentes da pesquisa foram

encontrados casos de respostas omissas, e excluídas do banco. Mantiveram-se os casos extremos univariados, pois estes eram inferiores a 5% em cada variável (Tabachnick & Fidell, 2001). Identificaram-se casos extremos multivariados ($D^2 \geq 46,797$; $df = 21$; $p < 0,001$), que foram excluídos e a amostra reajustada para obter a extração inicial dos fatores e verificar as estruturas fatoriais. O banco limpo foi dividido aleatoriamente para a realização da análise fatorial exploratória ($N = 310$) e análise fatorial confirmatória ($N = 397$).

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) foi significativo ($p < 0,05$) indicando que os dados apresentam desvio da normalidade. Embora a normalidade seja desejável em qualquer amostra, a violação desse pressuposto não restringe a realização da análise fatorial exploratória, uma vez que essa técnica é robusta a desvios de normalidade nos dados (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Pasquali, 2009). Assim, 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 não foram submetidas a nenhum procedimento de transformação.

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 afim 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 é uma técnica estatística imprescindível para a validação de

instrumentos psicológicos (Pasquali, 2010). Na análise fatorial exploratória, “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 0,895 ($p < 0,001$). O teste de esfericidade de Bartlett teve resultado significativo, o que ratifica a pertinência do uso da análise fatorial para essa escala. O determinante da matriz encontrado foi significativamente diferente de zero (2,914E-005).

A definição da quantidade dos fatores considerou os seguintes critérios: (1) o gráfico de sedimentação (Scree plot) apresentado a seguir (Figura 5), (2) a análise dos autovalores (eigenvalues), (3) a análise paralela e a (4) pertinência teórica. Embora a análise dos autovalores e o gráfico de declividade indicassem 3 fatores, a pertinência teórica levou à adoção de dois fatores.

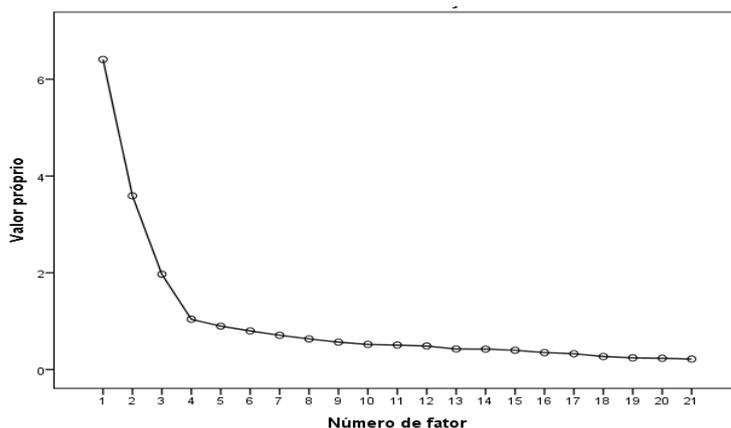


Figura 4. Gráfico de sedimentação da Escala de Atributos da Mudança Organizacional

Os valores referentes às cargas fatoriais, médias e desvios padrão e comunalidades de cada item, autovalor, fidedignidade e variância explicada com essa solução fatorial são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7. Resultados da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Atributos da Mudança Organizacional

Itens	Cargas Fatoriais		Média	Desvio padrão	h ²
	Fatores				
	1	2			
1. A empresa oferece todas as condições para que os colaboradores se adaptem à mudança.	0,69		6,80	1,79	0,49
2. A mudança interferirá de alguma forma nas atividades dos colaboradores.		0,68	7,10	2,05	0,52
3. A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da empresa.		0,70	6,51	2,37	0,49
4. A mudança gera desconforto para os colaboradores.		0,70	5,98	2,41	0,51
5. A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável).			4,03	2,45	0,29
6. A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança.		0,68	6,58	2,34	0,47
7. Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário.	0,60		5,95	1,88	0,37
8. Nos últimos anos, a empresa passou por muitas mudanças.			7,43	1,90	0,16
9. Na mudança, a empresa investe em treinamentos.	0,67		6,51	2,25	0,46
10. Esta empresa passou por várias experiências de mudanças mal sucedidas.			5,01	2,77	0,32
11. Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas.			5,91	2,00	0,21
12. Nesta empresa as mudanças ocorrem esporadicamente.			4,66	2,24	0,05
13. Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os subordinados.	0,77		5,46	2,33	0,60
14. No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil.	0,78		5,25	2,17	0,61
15. Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários.	0,77		6,18	2,02	0,60
16. Os novos comportamentos serão positivos para a empresa.	0,72		6,87	1,72	0,52
17. A mudança gera expectativa de melhor desempenho e oportunidades de ascensão profissional.	0,61		6,54	2,34	0,37
18. No processo de mudança há preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores.	0,86		6,28	2,18	0,76
19. As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso.	0,80		6,23	1,89	0,64
20. A empresa oferece todas as condições necessárias para a mudança.	0,87		6,13	1,96	0,76
21. Os colegas e a gerência apoiam o processo de mudança.	0,79		6,26	1,83	0,62
<i>N</i>	310				
Nº de itens	12	4			
<i>Eigenvalue</i>	7,65	3,13			
% da Variância Explicada	36,43	14,92			

Na análise fatorial exploratória foram selecionados apenas os itens com valores das cargas fatoriais foram acima de 0,50. Por isso, foram retirados 5 itens: 5, 8, 10, 11, 12. Considerando essa solução unifatorial com 16 itens e estrutura bifatorial, a escala de atributos da mudança organizacional foi submetida à verificação da estrutura fatorial pela realização da análise fatorial confirmatória. Uma subamostra de 45% dos respondentes do banco ($N = 397$) foi selecionada aleatoriamente para a realização da análise fatorial confirmatória, após a limpeza do banco permaneceram 375 respondentes. Conforme relatado, foram analisados previamente os pressupostos de normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias, além de problemas em relação à multicolinearidade e à singularidade. Considerou-se em todas as análises a matriz de covariâncias e adotou-se como método de estimação o da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood*).

Na primeira análise foram incluídos todos os itens. Contudo o modelo não foi especificado. Por isso optou-se por uma solução mais enxuta e foram incluídos apenas os itens com carga superior a 0,60. Foi observado que os itens do instrumento possuem um padrão assimétrico. Os valores de assimetria foram negativos e significativos, variando de -0,10 até -0,78. Os valores de *curtose* foram significativos, variando de -0,00 até 0,28. O coeficiente de normalidade multivariada de Mardia (1971) também sugeriu um padrão moderadamente não normal da distribuição dos dados. Considerando-se que esse padrão não foi elevado, optou-se pela utilização do algoritmo da máxima verossimilhança para estimação dos parâmetros de acordo com a utilização de outros autores (e.g., Byrne, 2010; Pilati & Abbad, 2005).

O teste de ajuste dos modelos propostos foi realizado considerando os seguintes índices: razão entre qui-quadrado (χ^2) e graus de liberdade (*g.l.*), NFI, TLI, CFI, GFI, AGFI e RMSEA (Hox, 2010). A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Tabela 8 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 8. Índices de Adequação dos Modelos Testados na AFC da Escala de Atributos da Mudança Organizacional

	Modelo Bifatorial										
	χ^2	<i>g.l.</i>	χ^2 <i>v.l.</i>	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (IC 95%)	$\Delta\chi^2$ *	$\Delta g.l.$
Modelo Inicial	117,43	53	3,45	0,94	0,94	0,96	0,93	0,89	0,08 (0,07-0,102)		
Modelo Reespecificado	100,90	41	2,46	0,95	0,96	0,97	0,95	0,92	0,06 (0,04-0,07)	16,53	12

Nota. * $p < 0,001$; *g.l.* = graus de liberdade; IC= intervalo de confiança (95%); $\Delta\chi^2$ = diferença de qui-quadrado; $\Delta g.l.$ = diferença de graus de liberdade.

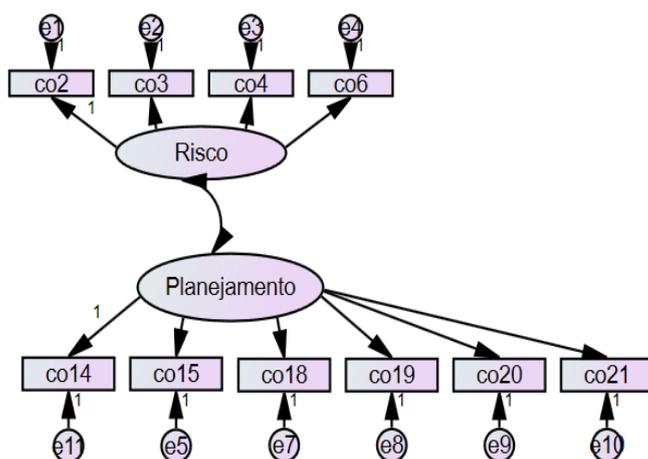


Figura 5. Modelo Inicial da Escala de Atributos da Mudança Organizacional com Coeficientes Padronizados

Conforme pode ser observado na Tabela 6, o modelo inicial obteve indicadores com valores aceitáveis. Analisando os resultados das análises *post hoc*, foram observadas covariâncias significativas entre erros, não previstas no modelo inicial. Foi encontrada uma correlação entre erros. Optou-se por adotá-la. Após a reespecificação todos os índices de ajuste do modelo melhoraram. A Figura 6 apresenta o modelo reespecificado com as covariâncias estimadas.

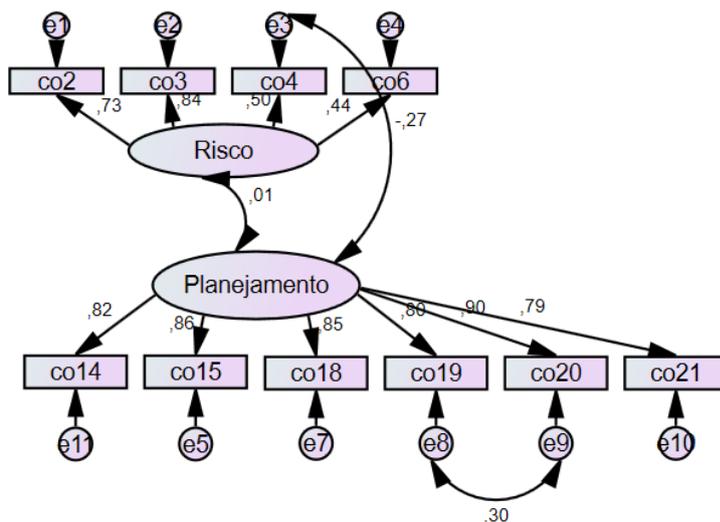


Figura 6. Modelo Reespecificado da Escala de Atributos da Mudança Organizacional com Coeficientes

Nota. co1 a co20 correspondem aos itens da escala numerados exatamente como aparecem na Tabela 6.

Neste estudo, os índices de ajuste encontrados na análise fatorial confirmatória para a escala de Atributos da Mudança Organizacional foram considerados aceitáveis [χ^2 (41, N = 375) = 100,90, $p < 0,005$; χ^2/gf = 2,46; NFI=0,95; TLI = 0,97; CFI=0,97; GFI=0,95; AGFI= 0,92; RMSEA (IC) = 0,06 (0,04-0,07)].

Discussão e Conclusões

O presente manuscrito apresenta a revalidação de uma escala desenvolvida por Neiva e Nery (2012). A revalidação a escala de atributos da mudança organizacional demonstrou bons índices de validade e confiabilidade e adequação para sua utilização em outras amostras de estudos sobre mudança organizacional. Os resultados das análises fatorial exploratória e confirmatória corroboram a estrutura bifatorial – planejamento e risco- da escala de Atributos da Mudança Organizacional (Neiva & Nery, 2012). A escala apresenta bons índices de consistência interna e validade de construto. A escala também demonstra índices satisfatórios de ajuste de modelo realizada por meio de modelagem de equações estruturais.

A realização da análise fatorial confirmatória da escala em uma amostra distribuída geograficamente permitiu que a estrutura empírica bidimensional da escala de Atributos da mudança organizacional fosse corroborada. A estrutura empírica da escala obteve coeficientes significativos e de magnitude média e elevada, ainda com a indicação de reespecificação do modelo devido às covariâncias não inicialmente identificadas. Os indicadores de adequação do modelo reespecificado são considerados bons, indicando sua validação estatística, bem como a confirmação da estrutura latente do construto.

Os resultados das análises fatorial exploratória e confirmatória corroboram àqueles encontrados no estudo realizado por Neiva e Nery (2012). Esses resultados ratificam a adequação dessa medida e sugerem que, para estudos futuros, podem ser realizados ajustes, por exemplo, em termos de redação de itens, ou mesmo a ampliação da escala com a inclusão de novas questões visando a melhores ajustes e, consequentemente, maior acurácia da medida.

Considera-se que essa escala é adequada para ser aplicada em organizações que estejam em processo de implantação de mudanças devido seu caráter integrador de dois atributos críticos para caracterizar a mudança organizacional, e que não havida sido ainda encontrado na literatura nacional ou internacional. É possível afirmar que a estrutura fatorial com dois fatores possui maior abrangência, além de que está alinhado à definição do construto e encontra fundamentação teórica.

O presente estudo contribui para a academia e para a gestão de mudança nas organizações. No âmbito acadêmico, apresenta evidências de validade de um construto que avança na conceituação do fenômeno, uma vez que delimita com maior clareza variáveis que mensuram os atributos da mudança organizacional. A escala apresenta bons índices de validade/confiabilidade, está adaptada ao contexto brasileiro e pode ser aplicada com facilidade e rapidez. Por suas características, essa escala possibilita a

identificação dos principais atributos da mudança organizacional, possibilitando assim, a realização de pesquisas futuras.

A contribuição prática é que a escala pode ser utilizada pelas organizações para gerenciar as iniciativas de mudança, auxiliando o diagnóstico de variáveis-chave para o sucesso da mudança organizacional, permitindo o monitoramento da percepção dos indivíduos a respeito dos atributos da mudança. Para efeito de diagnóstico, os resultados da escala devem ser apurados respeitando sua estrutura fatorial. Assim, os resultados devem ser calculados individualmente por fator a partir da média simples de seus itens. Na interpretação dos dados, deve-se considerar que quanto maior for o escore obtido, maior a percepção atribuída pelos respondentes ao atributo da mudança organizacional descritos pelos itens.

Um ponto crítico para os estudos sobre comportamento organizacional se refere à qualidade psicométrica - validade e à confiabilidade - das medidas utilizadas (Siqueira, 2008). Por isso o objetivo deste estudo foi verificar a validade psicométrica da escala de atributos da mudança organizacional. Apesar dos avanços metodológicos e práticos, este estudo possui limitações que precisam ser explicitadas. Uma delas é que a amostra desse estudo foi coletada em apenas uma organização pública brasileira. Outra questão importante é necessidade de novas aplicações desta escala, buscando verificar sua qualidade psicométrica em outras amostras (Huck, 2009). Assim, reitera-se que ainda é possível aprimorar essa escala e seus índices de adequação. Para isso, sugere-se que os itens que apresentaram covariância sejam suprimidos e novos indicadores dos eventos mensurados por esses itens, formulados. Dessa forma, será possível melhorar a adequação do modelo, minimizando a redundância dos itens.

Referências

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Conway, J. & Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147-168.
- Corrar, L., P.aulo, E., & Dias Filho, J. (2007). Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Damásio, B.F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- 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. <http://dx.doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Gravenhorst, B. K.; Werkman, R. A. & Boonstra, J. J. (2003). The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 83-105.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis. Techniques and applications* (2 ed.). New York: Routledge.
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Laros, J. A. (2012). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 141-160).

- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: Editora FGV.
- Mardia, K. V. (1971). The effect of nonnormality on some multivariate tests and robustness to nonnormality in the linearmodel. *Biometrika*, 88(1), 105-121.
- Miles, J., & Shevlin, M (2001). *Applying regression and correlation: A guide to students and researchers*. London, England: Sage Publications Ltda.
- 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., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012, setembro). *Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras*. In: Paper presented at the XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro.
- Neiva, E. R., & Nery, V. F. (2012). *Change reactions: The role of change context and attitudes toward change*. Paper presented at the XXX International Congress of Psychology. In Abstracts of the XXX International Congress of Psychology, International Journal of Psychology Volume 47 Cape Town, South Africa.
- Neiva, E. R.; Odelius, C. C.; & Ramos, L. D. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 324-347. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 31, 259-68.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Prática* (pp. 165-188) Porto Alegre: Artmed.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-62.
- Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process an context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.

**Manuscrito 5 – Verificação de Validade da Escala de Respostas
Comportamentais à Mudança Organizacional**

**Validity of Behavioral Response Scale
to Organizational Change**

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

As respostas comportamentais dos indivíduos é um aspecto crítico para o sucesso da mudança organizacional. Por isso o presente estudo descreve o processo de verificação das evidências de validade da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional, instrumento que integra duas dimensões comportamentais – comportamento de apoio e resistência - na mesma escala. Para isso, foi realizada análise fatorial exploratória ($N=239$) e análise fatorial confirmatória ($N=400$). A versão final da escala contou com onze itens distribuídos em estrutura bifatorial: Comportamento de apoio e resistência. Na discussão, a estrutura fatorial da escala é analisada e é ressaltado seu papel como ferramenta de diagnóstico para a gestão das mudanças nas organizações.

Palavras-chave: mudança organizacional, análise fatorial, medida.

Abstract

Individual's behavioral responses are critical to the success of organizational change. Therefore, the present study describes the validity process verification of evidence of Behavioral Response to Organizational Change Scale, an instrument that includes two behavioral dimensions – supportive change behavior and resistance. To do so, it was performed exploratory factor analysis ($N = 239$) and confirmatory factor analysis ($N = 400$). The final version of the scale had eleven items distributed in two-factor structure: support and resistance behavior. In the discussion, scale factorial structure is analyzed and it is emphasized its role as a diagnostic tool for change management in organizations.

Keywords: organizational change, factor analysis, measurement.

A frequência e a velocidade da mudança organizacional são apontadas pela literatura como um fenômeno sem precedentes. Fischer e Lima (2005) afirmam que a mudança se tornou processo contínuo, um aspecto inerente ao cotidiano organizacional.

Dentre os critérios mais utilizados para avaliar as mudanças estão os dados objetivos, ou seja, valores numéricos relacionados à produtividade e o resultado organizacional (Neiva & Paz, 2012). Mas, se for considerado que a implantação de mudanças organizacionais impõe aos indivíduos a adoção de novos comportamentos necessários, percebe-se que esses indicadores brutos não são suficientes para compreender a perspectiva humana da mudança (Armenakis & Bedeian, 1999). Por isso, em um processo de implantação de mudanças organizacionais faz-se necessário investigar as respostas comportamentais tais como resistência e comportamentos de apoio que podem ser utilizadas como indicadores relevantes para aferir o sucesso das mudanças implantadas (Armenakis & Bedeian, 1999).

Dado o cenário exposto, as reações à mudança organizacional têm atraído o interesse de práticos e acadêmicos por sua influencia tanto nas respostas dos indivíduos à mudança (Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007; Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003) quanto no sucesso do processo de mudança (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Apesar da sua relevância, ainda existem poucas medidas validadas para o Brasil para acessar as respostas comportamentais à mudança, e nenhuma aborda as duas dimensões: comportamento de apoio e resistência.

Considerando que a produção de medidas brasileiras de comportamento organizacional precisam ser aprimoradas em relação à validade, (Siqueira, 2008) foi proposto como objetivo deste estudo a avaliação dos indícios de validade psicométrica da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional para a presente amostra.

A valência das respostas dos indivíduos à mudança pode ser positiva, negativa ou ambivalente (Piderit, 2000). Bressan (2001) afirma que as respostas à mudança podem variar desde a imediata adesão até a resistência total. Bortolotti, Junior e Andrade (2009) consideram que os indivíduos podem reagir de forma contraditória durante o processo de mudança organizacional. Estudos indicam que as emoções positivas à mudança facilitam a ocorrência de comportamentos de apoio e reduzem a resistência às transformações organizacionais (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006). Por isso, quando as organizações implantam mudanças, as respostas comportamentais mais desejadas são as positivas, de adesão por parte de seus indivíduos. A literatura indica que cooperação humana é um aspecto crítico para o sucesso das mudanças organizacionais (Oreg, 2003).

Contudo, quer sejam positivas ou negativas, as respostas à mudança devem ser compreendidas como ocorrências normais ao processo de mudança organizacional, que precisam ser aferidas para um bom gerenciamento da transformação (Bovey & Hede, 2001). Em 2000, Piderit fez uma revisão dos estudos sobre resistência e respostas à mudança. O autor propôs que as respostas dos indivíduos ao processo de mudança fossem abordadas de forma multidimensional - afetiva, cognitiva e comportamental.

Em 2011, Oreg, et al. fizeram uma revisão dos artigos, sobre respostas à mudança, publicados entre 1984 e 2007, e identificaram reações tridimensionais - com componentes afetivos, cognitivos e comportamentais à mudança. 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 indivíduos fazem a respeito dos impactos da mudança em si mesmos, na organização ou em ambos. As reações comportamentais se referem aos comportamentos explícitos e às intenções comportamentais.

Vários são os construtos que abordam respostas dos indivíduos em relação ao processo de mudanças, contudo poucos abordam diretamente as respostas comportamentais (Kim, Hornung, & Rosseau, 2011; Vakola, 2016). Para este trabalho, o enfoque às respostas à mudança está restrito ao aspecto comportamental abrangendo comportamentos de apoio e de resistência à mudança organizacional. Assim, os comportamentos de apoio ou de resistência são considerados como comportamentos reativos, emitidos pelos indivíduos como respostas às intervenções que causam impactos na organização ou em seus membros.

Comportamentos de apoio à mudança organizacional

Semelhantemente às respostas comportamentais, a literatura não apresenta consenso a respeito de uma definição sobre comportamentos de apoio à mudança. Dentre os vários termos utilizados, consta “comprometimento com a mudança” que é definido como “uma força (mind-set) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implantação bem sucedida de uma iniciativa de mudança” (Herscovitch & Meyer, 2001, p. 475). Ou seja, de acordo com os autores, o comprometimento possui caráter atitudinal e faz referência ao comprometimento organizacional.

Em 2006, Cunningham 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.

O dicionário Aurélio define apoio como sustentáculo, base, esteio, arrimo de alguma coisa; auxílio; aprovação (Ferreira, 2010). Nesse sentido, os comportamentos de

apoio à mudança seriam caracterizados por comportamentos explícitos e às intenções comportamentais que denotam um tipo de aceitação ou envolvimento no processo de transformação organizacional.

Comportamentos de apoio à mudança já foram considerados em estudos anteriores como a emissão de comportamentos desejados pelo processo de mudanças - de participação no processo, ou que facilitem, promovam as transformações (Avey, Wernising, & Luthans, 2008; Coyle-Shapiro, 1999, Devos, et al., 2007).

Nesse sentido, Kim, et al. (2011) consideram que os comportamentos de apoio à mudança organizacional se referem ao papel positivo e ativo que os indivíduos adotam. Os autores definem os comportamentos de apoio à mudança organizacional como as ações dos indivíduos que se engajam, se comprometem no processo de mudanças, e participam ativamente para facilitar e contribuir com a mudança planejada. Os autores citados argumentam que enfatizar os comportamentos atuais, as contribuições ativas e as ações coletivas produzem maiores resultados de pesquisa que a ênfase em estados psicológicos, respostas passivas e individuais.

Para elaboração da dimensão "Comportamento de apoio à mudança organizacional" da escala de respostas comportamentais à mudança foi adotada a seguinte definição: - ações dos indivíduos que se engajam no processo de mudanças, participando ativamente para aceitar, facilitar, contribuir e defender o processo de mudança (Avey, et al., 2008; Coyle-Shapiro, 1999; Devos, et al., 2007; Kim, et al., 2011).

Esta definição contém três elementos que a diferenciam de outros construtos: (a) é centrada no comportamento real, ao invés de estados psicológicos relacionados às mudanças organizacionais como por exemplo, as atitudes ou intenções comportamentais; (b) enfatiza contribuições ativas para mudar, adaptando-se, ou

lidando com a mudança; e (c) implica em apoiar coletivamente uma iniciativa de mudança planejada, ao invés de ser um esforço individual.

Resistência à mudança organizacional

A expressão “resistência à mudança” foi utilizada pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947), utilizando uma metáfora das ciências físicas (Bortolotti, 2010). Desde então, a resistência é um tema de destaque por ser um fator crítico sendo elencada como uma das principais barreiras ao sucesso das transformações organizacionais (Lima & Bressan, 2003; Hernandez & Caldas, 2001; Piderit, 2000; Trader-Leigh, 2002). Isso, porque 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 (Ansoff & McDonnell, 1993; Mendes, Carvalho & Machado, 2002).

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.

Ao revisar a literatura Bouckenooghe (2010) identificou que embora as definições de resistência sejam diferentes, a maioria das 14 definições que foram revistas consideram o componente intencional/comportamental como uma força

contrária que impede o sucesso da implantação da mudança e promove manutenção do *status quo*.

Piderit (2000) classifica resistência à mudança como passiva ou ativa. A resistência passiva se caracteriza pela indiferença, procrastinação e ineficiência. A resistência ativa ou de oposição destrutiva às mudanças organizacionais pode variar desde atos sutis desde a não cooperação até à sabotagem. Robbins (2002) classifica a resistência à mudança de duas formas: aberta e implícita. Esta se caracteriza pela baixa motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos e do absenteísmo por insatisfação. Aquela, pelas reclamações e demonstrações de descontentamento, ressentimento e rebeldia.

A literatura indica que a expressão aberta da divergência ou protesto, por parte dos indivíduos, não é frequente uma vez que pode gerar consequências negativas ou penalidades severas (Folger & Skarlicki, 1999). Rodrigues e Collinson (1995) analisaram que os indivíduos brasileiros utilizam o humor e a sátira para camuflar e expressar suas discordâncias aos processos de mudança.

Grande parte da produção acadêmica 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 (Lima & Bressan, 2003; Lima Filho, Sproesser, & Hoffman, 2005; Robbins, 2002).

Embora indesejada, a literatura indica que a resistência é a reação mais frequente à mudança organizacional (Piderit, 2000; Hernandez & Caldas, 2001; Bouckenooghe, 2010). Por isso, 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 (Chu, 2003; Isabella, 1990; Oreg, 2006).

Apesar da criticidade ainda há muito a se descobrir para a compreensão apropriada deste fenômeno (Piderit, 2000; Hernandez, & Caldas, 2001; Fischer & Lima, 2005; Bouckenooghe, 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 e nociva à organização; um comportamento exibido exclusivamente por indivíduos. No entanto, essas prescrições não podem ser generalizadas a todos os tipos de resistência por não terem evidências comprovadas empiricamente (Hernandez & Caldas, 2001).

Valley e Thompson (1998) identificaram que a resistência dos indivíduos possui bases relacionais e individuais e exerce influência nas relações de poder durante o processo de mudança e que a resistência é maior quando os indivíduos não são envolvidos no processo de mudança. Ashfort e Mael (1998) também apresentaram uma proposta de classificação dos comportamentos de resistência em autorizada e não autorizada, além de orientada e difusa. Tal classificação envolve desde comportamentos de manifestação verbal de desacordo, críticas aos gerentes e agentes de mudança, até sabotagem às intervenções realizadas.

Estudos indicam que a resistência varia de intensidade conforme o envolvimento, participação e conhecimento dos indivíduos sobre o processo de mudança (Armenakis, et al., 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).

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, para elaboração da dimensão "Resistência à mudança organizacional" da escala de respostas comportamentais à mudança foi adotada a seguinte definição: - a emissão de comportamentos de oposição declarados ou não ao processo de mudança (Avey, et al., 2008; Coyle-Shapiro, 1999, Devos, et al., 2007).

Ao adotar uma metodologia de pesquisa quantitativa, deve-se ter especial rigor ao escolher medidas que tenham sido validadas em estudos anteriores. Embora as escalas utilizadas nesse estudo tenham sido validadas na população brasileira, faz-se necessário verificar se a estrutura fatorial de um instrumento já validado é replicável quando aplicados em outras amostras (Laros & Puente-Palacios, 2004).

Isso porque segundo Huck (2009) há uma falsa compreensão a respeito da validade e confiabilidade das escalas. Embora uma escala obtenha bons índices de validade e confiabilidade para uma amostra, essa mesma escala pode ter sua estrutura

fatorial modificada quando aplicada em outra amostra. Por exemplo, itens podem ser excluídos, reduzindo-se o instrumento ou podem-se alterar os índices de confiabilidade. Assim, é extremamente de verificar a estrutura fatorial da medida utilizada, ainda que um instrumento tenha sido validado em outro estudo (Huck, 2009).

Por isso, o objetivo perseguido com a elaboração deste manuscrito é investigar a estabilidade psicométrica da escala testando suas propriedades de medidas, reprodutibilidade e validade. Logo, as características e limites teóricos dos construtos não serão aqui discutidos.

Dado o cenário exposto, as reações à mudança organizacional têm atraído o interesse de práticos e acadêmicos por sua influencia tanto nas respostas dos indivíduos à mudança (Devos, et al., 2007; Kalimo, et al., 2003) quanto no sucesso do processo de mudança (Oreg, et al., 2011). Apesar da sua relevância, ainda existem poucas medidas validadas para o Brasil para acessar as respostas comportamentais à mudança.

O presente artigo apresenta a verificação de validade para a presente amostra, da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional que foi construída em 2012 por Nery e Neiva. As etapas de construção da escala foi desenvolvida pelo grupo de pesquisa *Inovare* da Universidade de Brasília, composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado oriundos da área de psicologia do trabalho e organizações, administração e engenharia. Antes da construção da escala, feita a revisão de literatura, e 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 83% 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. Foi lido cada um dos itens e discutida sua clareza. A partir dos comentários, ocorreram ajustes na redação de itens, nas instruções, e foram retirados itens com interpretações ambíguas.

A Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional (ERCMO), 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 respostas comportamentais à mudança de engajamento e resistência que têm sido estudadas pela literatura (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007; Avey, Wernising, & Luthans, 2008).

Método

Participantes

Para a realização da validação foi realizada uma pesquisa em uma empresa pública do Setor Elétrico, presente em 11 estados brasileiros. A Tabela 9 apresenta os dados demográficos da amostra.

Tabela 9. Perfil dos Participantes da Pesquisa

Variável	AFE		AFC	
	F	Percentual	F	Percentual
Sexo				
Feminino	53	20,6	113	23,7
Masculino	197	76,7	358	75,2
Não informado	7	2,7	5	1,1
Escolaridade				
Doutorado			3	0,6
Mestrado	18	7,0	24	5,0
Pós - Graduação	51	19,8	84	17,6
Nível Superior Completo	93	36,2	180	37,8
Nível Médio	67	26,1	146	30,7
Nível Fundamental	3	1,2	5	1,1
Não Informado	25	9,7	34	7,1
Estado da Federação				
AC	10	3,9	14	2,9
AM	1	0,4	1	0,2
AP	12	4,7	34	7,1
DF	95	37,0	167	35,1
MA	20	7,8	52	10,9
MT	8	3,1	44	9,2
PA	53	20,6	82	17,2
RO	19	7,4	32	6,7
RR	4	1,6	4	0,8
TO	5	1,9	11	2,3
Não informado	5	1,9	2	0,4
	N=257		N=476	

Instrumento

A escala de respostas comportamentais à mudança organizacional foi desenvolvida por Nery e Neiva (2012). A Escala possui estrutura bifatorial, com 19 itens ($R^2 = 58,46\%$). O instrumento possuía uma escala de concordância tipo *likert* de 11 pontos (0 discordo totalmente a 10 concordo totalmente). A escala foi construída considerando os fatores que retratam reações comportamentais de apoio e resistência à mudança que têm sido estudadas pela literatura (Coyle-Shapiro, 1999; Devos, Buelens, & Bouckencooghe, 2007; Avey, Wernising, & Luthans, 2008, Kim, et al., 2011). A Tabela 10 apresenta as principais características do instrumento.

Tabela 10. Informações Gerais sobre a escala

Construtos	Variáveis	Itens
Respostas Comportamentais	Apoio à Mudança	9 Itens que avaliam a emissão de comportamentos que sejam desejados pelo processo de mudanças, tais como flexibilidade, abertura ao processo, aceitação, defender a mudança ($\alpha = 0,91$).
	Resistência	10 Itens que avaliam a emissão dos comportamentos de oposição ao processo de mudança ($\alpha = 0,90$).

Procedimentos de Coleta de Dados

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foram feitos contatos com a organização e apresentados os objetivos da pesquisa. Após o aceite pela organização foi feita a assinatura do termo de compromisso e responsabilidade pela pesquisadora. Em seguida, a organização disponibilizou uma listagem contendo os nomes dos empregados e prestadores e os e-mails para contato. Após os critérios de seleção dos sujeitos, os dados foram cadastrados no *software online Lime Survey* para realizar a coleta de dados estruturada através de escalas.

O período de coleta de dados foram estabelecidos considerando a afirmação de Pettigrew (1995) que ressalta a importância do pesquisador ter o oportunismo planejado, ou seja, a flexibilidade de aplicar a pesquisa. A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio a junho de 2011. Na coleta de dados o instrumento de pesquisa foi encaminhado aos sujeitos, por meio de correio eletrônico, que continha um texto explicativo, o endereço online da pesquisa e a senha para acesso ao questionário. Os sujeitos receberam um correio eletrônico de convite contendo o link para responder ao questionário. Na última semana das coletas, foi enviado um e-mail de lembrete para aqueles que ainda não haviam respondido à pesquisa. O questionário foi disponibilizado em um *site*, o que permitiu, posteriormente, a extração dos três bancos de dados a serem utilizados para as análises.

Antes de acessar a pesquisa, 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 ser identificado. As instruções de preenchimento foram incluídas como parte dos questionários. Foi apresentada a escala de respostas comportamentais à mudança organizacional e foram coletados os dados demográficos.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise de dados foi feita no banco de dados coletado na fase 1 em um arquivo geral que continha os casos válidos. A verificação de adequação do conjunto de dados aos pressupostos da análise fatorial foi feita de acordo com os seguintes procedimentos (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Tabachnick & Fidell, 2001). Após a limpeza de dados, de acordo com os critérios indicados pela literatura o banco da análise fatorial exploratória obteve um total de 239 respondentes válidos e o banco da análise fatorial confirmatória obteve um total de 400 respondentes válidos.

Procedimentos de Verificação da Estrutura Empírica do Questionário

A verificação da estrutura empírica do questionário utilizado neste estudo foi feita da seguinte forma: as escalas foram submetidas à análise dos componentes principais (*Principal Components - PC*), com o objetivo de estimar o número de fatores iniciais a serem extraídos, além de verificar as relações lineares entre as variáveis e a fatorabilidade da matriz de correlações.

Visando-se obter as estruturas fatoriais, utilizou-se o método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*) com rotação oblíqua *Promax*. Os critérios utilizados para a decisão em relação à retenção de fatores foram: (i) estatísticos (teste de significância); (ii) critérios convencionais (autovalores, *scree plot*, inspeção da matriz de correlações); (iii) relevância do componente ou do fator (Laros, 2008).

Os critérios estatísticos utilizados foram, principalmente, a análise paralela de Horn e o teste de esfericidade de Bartlett. O primeiro baseia-se na comparação entre os autovalores obtidos empiricamente com os autovalores obtidos por meio de matrizes que contêm variáveis aleatórias. O segundo avalia a hipótese de que as correlações em uma matriz de correlações é zero (Laros, 2008).

Pelos chamados critérios convencionais, foram analisados os autovalores (*eigenvalues*), o *scree plot* e a matriz de correlações. Foi adotado o critério de Guttman-Kaiser no qual se consideram apenas os autovalores superiores a um. Na inspeção visual dos autovalores por meio do *scree plot* (Critério de Cattell), o pesquisador busca por um declive, cujo julgamento é subjetivo, que se assemelha a um cotovelo e sugere um ponto abaixo do qual os autovalores passam a ser triviais.

A inspeção da matriz de correlações foi verificada por meio do tamanho das correlações. Também foi observado o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) em que se esperam valores próximos a 1,00 e, o determinante da matriz,

que deve ter um valor baixo sugerindo que as variáveis são intercorrelacionadas (Laros, 2008).

Após a extração dos fatores foram analisadas a interpretabilidade coerente com a abordagem teórica em estudo (Pasquali, 2010), a importância e a consistência interna. As análises de consistência dos fatores foram realizadas por meio do Alfa de Cronbach, uma medida de confiabilidade da escala que varia de zero a um. Quanto mais próximo de um for seu valor, maior é sua confiabilidade (Pasquali, 2010). A análise dos componentes principais e a análise fatorial exploratória foram realizadas no programa SPSS, versão 21.0.

A escala de respostas comportamentais à mudança organizacional foi submetida à verificação da estrutura fatorial pela realização da análise fatorial confirmatória. Conforme relatado, foram analisados previamente os pressupostos de normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias, além de problemas em relação à multicolinearidade e à singularidade. Considerou-se em todas as análises a matriz de covariâncias e adotou-se como método de estimação o da máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood*).

Para realizar as reespecificações nos modelos, seguiram-se os seguintes critérios, sugeridos por Byrne (2010):

- a) apenas se alteraram/eliminaram as trajetórias e/ou erros correlacionados quando o índice de modificação era superior a 50 ($p < 0,001$);
- b) a exclusão do item era justificável de um ponto de vista teórico;
- c) sempre que possível, optou-se pela eliminação de um determinado item do par ao invés de se acrescentar a correlação entre os erros;
- d) optou-se pela eliminação de itens cujos erros apresentavam covariância elevada com dois ou mais erros de outros itens.

Os modelos foram especificados e avaliados por meio dos seguintes índices: razão entre qui-quadrado (χ^2) e graus de liberdade (*g.l.*), NFI (*Normed Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Godness-of-Fit Index*), AGFI (*Adjusted Godness-of-Fit Index*) com valores ideais próximos ou acima de 0,90 e RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), com valor ideal próximo ou inferior a 0,08 e intervalo de confiança de 90% (IC90%) (Hox, 2010).

Avaliou-se, ainda, a matriz de resíduos normalizados. De acordo com Hox (2010), no máximo 5% dos resíduos podem estar fora do intervalo [-2,58; 2,58], o que implica nível de significância de 0,05. Violações a essa recomendação indicam deficiências no ajuste do modelo estimado.

Analisaram-se, também, as estimativas padronizadas que constam do diagrama de caminho. Valores mais próximos dos limites superior e inferior do intervalo [-1; 1] indicam a presença de relacionamentos mais fortes. A análise fatorial confirmatória – AFC- foi realizada com a ajuda do *software* AMOS 20.

Resultados

Análise da Estrutura Fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

A estrutura fatorial da escala de comportamentos de apoio e resistência à mudança organizacional foi verificada por meio das análises fatorial exploratória e confirmatória, utilizando uma subamostra aleatória de respondentes. O banco continha 733 respondentes. No estudo exploratório foram encontrados questionários em branco e incompletos, que foram por excluí-los. Mantiveram-se os casos extremos univariados, pois estes eram inferiores a 5% em cada variável (Tabachnick & Fidell, 2001). Identificaram-se casos extremos multivariados ($D^2 \geq 43,820$; $df = 19$; $p < 0,001$) que foram excluídos. A amostra foi reajustada para obter a extração inicial dos fatores e

verificar as estruturas fatoriais. Para a realização da análise fatorial exploratória foi feita uma seleção aleatória de 257 casos e a análise fatorial confirmatória foi realizada com uma seleção aleatória de 476 casos.

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) foi significativo ($p < 0,05$) indicando que os dados apresentam desvio da normalidade. Assim, 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 não foram submetidas a nenhum procedimento de transformação.

Para analisar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 19 itens da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional foram submetidos à análise dos componentes principais. O valor do KMO obtido foi 0,934 ($p < 0,001$). Foi solicitado itens com valor mínimo de carga de 0,50. A matriz de correlações indicou a presença de relações lineares entre as variáveis, a ausência de multicolinearidade e de singularidade. Observaram-se valores de correlação superiores a 0,30.

A análise dos componentes principais sugeriu uma estrutura empírica com dois componentes que explicou 59,97% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário. A análise do *gráfico de sedimentação* (Figura 7) sugere a presença de três fatores.

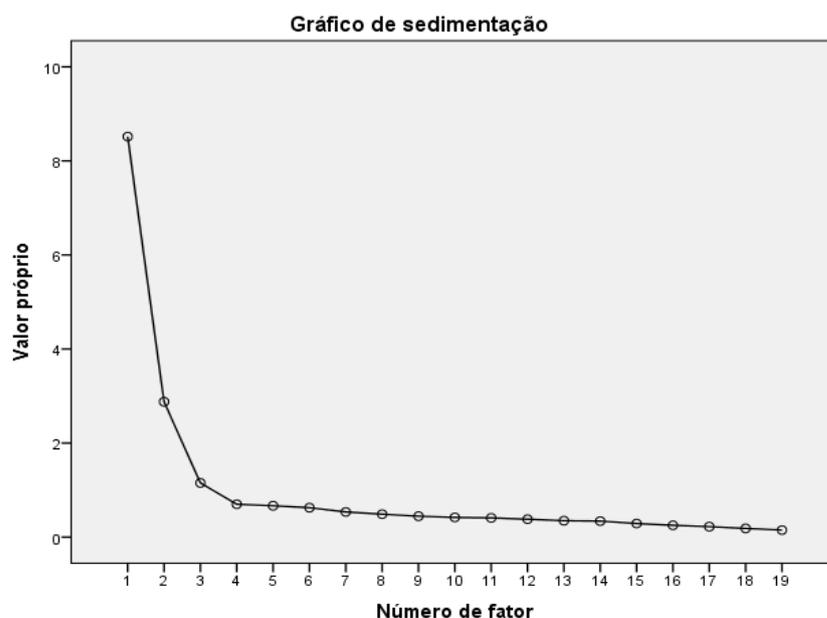


Figura 7. Gráfico de sedimentação da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

A pertinência teórica indica a presença de dois fatores. Os valores das cargas fatoriais e da variância explicada estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11. Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

Itens	Cargas Fatoriais				
	Fatores		Média	Desvio padrão	h ²
	1	2			
1. Os colaboradores agem de acordo com as novas diretrizes.	0,73		6,59	1,94	0,60
2. Os colaboradores criticam os gerentes que trabalham com o processo de mudança.		0,50	5,03	2,55	0,42
3. Os colaboradores declaram ser a favor das mudanças ocorridas.	0,73		5,52	2,04	0,67
4. Os colaboradores boicotam o processo de mudança.		0,76	3,09	2,33	0,66
5. Os colaboradores buscam informações sobre a mudança.	0,58		6,69	2,03	0,39
6. Os colaboradores adiam as ações do processo de mudança.		0,75	4,33	2,46	0,54
7. Os colaboradores se comportam de maneira favorável à mudança.	0,79		5,86	2,00	0,74
8. Os colaboradores ridicularizam os agentes de mudança.		0,76	3,53	2,56	0,71
9. Os colaboradores escondem informações relevantes para o processo de mudança.		0,75	3,38	2,50	0,50

(continua)

Itens	Cargas Fatoriais				
	Fatores		Média	Desvio padrão	h ²
	1	2			
10. Os colaboradores participam ativamente do processo de mudança.	0,80		5,71	2,04	0,72
11. Os colaboradores negam que a mudança esteja acontecendo.		0,59	3,29	2,40	0,43
12. Os colaboradores adotam os novos comportamentos necessários para mudança.	0,86		6,04	1,96	0,79
13. Os colaboradores apresentam críticas negativas à mudança.			5,34	2,36	0,42
14. Os colaboradores realizam ações que facilitam o processo de mudança.	0,84		5,91	1,89	0,74
15. Os colaboradores desobedecem às novas regras implantadas pela mudança.		0,73	3,40	2,45	0,52
16. Os colaboradores defendem a mudança para os colegas.	0,64		5,38	2,10	0,71
17. Os colaboradores fingem que concordam com o processo de mudança.			4,33	2,76	0,64
18. Os colaboradores participam das decisões da empresa sobre a mudança.			4,45	2,52	0,29
19. Os colaboradores fazem piada sobre o processo de mudança.			4,04	2,88	0,62
<i>N</i>	239				
Nº de itens	8	7			
<i>Eigenvalue</i>	8,73	2,53			
% da Variância Explicada	45,99	13,31			
Alfa de Cronbach	0,932	0,881			

Os valores das cargas fatoriais foram acima de 0,50. As correlações item-total foram moderadas sugerindo coerência entre os itens e o fator. Os itens 13, 17 18 e 19 não obtiveram valor de carga fatorial superior a 0,50, por isso, foram excluídos da escala. A validação da escala foi fundamentada na teoria do construto. Por isso, apesar do gráfico de declividade e a análise dos autovalores indicarem 3 fatores, foram adotados 2 fatores devido a pertinência teórica. A análise fatorial confirmatória foi realizada com uma subamostra de 30% respondentes do banco de dados pesquisa (N = 239).

Para a realização da Análise fatorial confirmatória foram incluídos no modelo da análise fatorial confirmatória itens com os maiores valores carga acima de 0,60.

Observou-se que os itens do instrumento possuem um padrão assimétrico. Os valores de

assimetria variaram de -0,06 até 0,19. Os valores de *curtoses* foram reduzidos e significativos, variando de -0,05 até 0,36. O coeficiente de normalidade multivariada de Mardia (1971) também sugere um padrão moderadamente não normal da distribuição dos dados. Considerando-se que esse padrão não foi elevado, optou-se pela utilização do algoritmo da máxima verossimilhança para estimação dos parâmetros de acordo com a utilização de outros autores (e.g., Byrne, 2010; Pilati & Abbad, 2005).

O teste de ajuste dos modelos propostos foi realizado considerando os seguintes índices: razão entre qui-quadrado (χ^2) e graus de liberdade (*g.l.*), NFI, TLI, CFI, GFI, AGFI e RMSEA (Hox, 2010). A Tabela 12 apresenta os resultados encontrados na amostra composta por 400 casos válidos.

Tabela 12. Índices de Adequação dos Modelos Testados na AFC da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional

		Modelo Bifatorial										
	χ^2	<i>g.l.</i>	χ^2	$\gamma.\lambda.$	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (IC 95%)	$\Delta\chi^2$ *	$\Delta g.l.$
Modelo Inicial	130,96	43	3,04	0,94	0,95	0,96	0,94	0,91		0,07 (0,05- 0,08)		
Modelo Reespecificado	86,91	42	2,06	0,96	0,97	0,98	0,96	0,94		0,05 (0,03- 0,06)	44,05	1

Nota. * $p < 0,001$; *g.l.* = graus de liberdade; IC = intervalo de confiança (95%); $\Delta\chi^2$ = diferença de qui-quadrado; $\Delta g.l.$ = diferença de graus de liberdade.

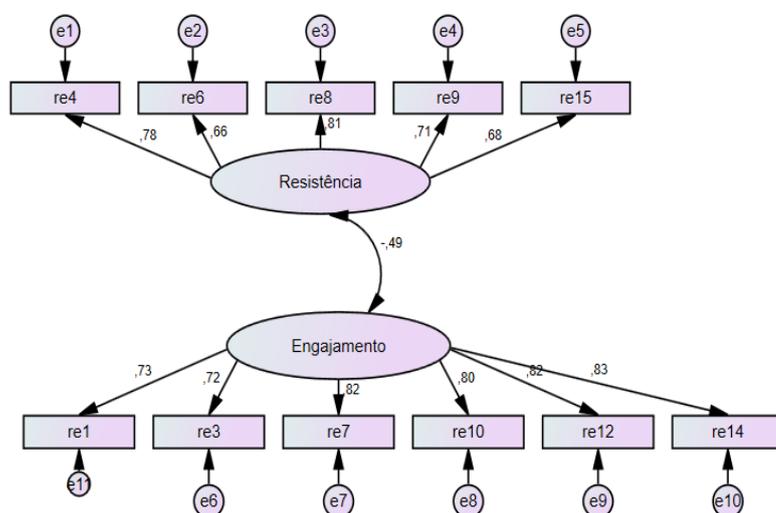


Figura 8. Modelo Inicial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional com Coeficientes Padronizados

Conforme pode ser observado na Tabela 12, o modelo inicial obteve indicadores aceitáveis. Analisando os resultados das análises *post hoc*, foi observada uma covariância significativa entre erros, não prevista no modelo inicial. Após a reespecificação do modelo houve uma melhora sensível nos índices de ajuste, em relação aos obtidos no modelo inicial.

Os itens que possuem covariância entre si guardam semelhança de conteúdo, portanto a reespecificação do modelo respeitou recomendações de justificativa teórica

para sua adoção. A Figura 9 apresenta o modelo reespecificado com as covariâncias estimadas.

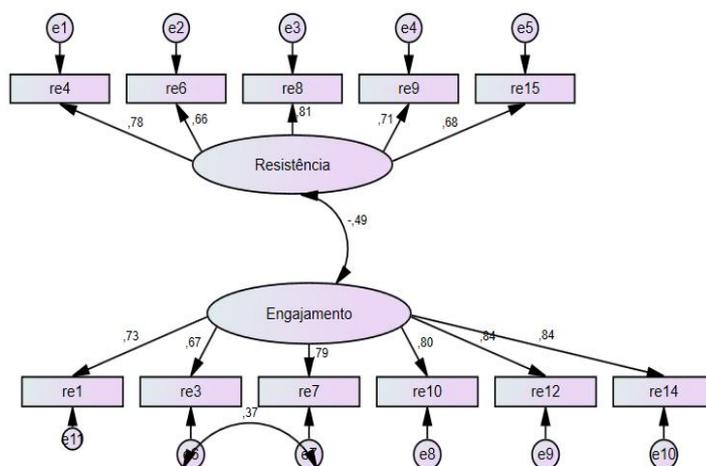


Figura 9. Modelo Reespecificado da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional com Coeficientes

Nota. re6 a re 19 correspondem aos itens da escala numerados exatamente como aparecem na Tabela 10 solução padronizada na qual os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada.

Neste estudo, os índices de ajuste encontrados na análise fatorial confirmatória para a escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional foram consideradas aceitáveis [χ^2 (42, N = 400) = 86,91 $p < 0,05$; $\chi^2/g1 = 2,06$; NFI=0,96; TLI = 0,97; CFI=0,98; GFI=0,96; AGFI= 0,94; RMSEA (IC) = 0,05 (0,03-0,06)]. Para essa solução fatorial, todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos.

Discussão e conclusões

A mudança organizacional é uma área de estudos cuja parte da produção acadêmica se caracteriza pelos poucos dados empíricos e pela abundância das proposições prescritivas. Os estudos de mudança organizacional são criticados por não

investigarem as respostas dos funcionários durante o processo (Aktouf, 1992). A literatura indica a importância das respostas comportamentais dos membros organizacionais para o sucesso da mudança organizacional (Piderit, 2000). O presente estudo é relevante porque revalida uma escala generalista que pode ser aplicada em diversas organizações, facilitando a coleta de indicadores comportamentais relacionados ao sucesso da mudança, uma lacuna previamente indicada na literatura (Armenakis, et al., 1999; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001).

O presente manuscrito apresenta a revalidação de uma escala desenvolvida por Nery e Neiva (2012). Para a amostra desse estudo, a escala demonstrou bons índices de validade e confiabilidade e adequação e é indicada para utilização em outras amostras, em pesquisas sobre mudança organizacional. Sua estrutura bifatorial – comportamentos de apoio e resistência- possui bons índices de consistência interna e validade de construto.

A realização da análise fatorial confirmatória da escala em uma amostra, distribuída geograficamente permitiu a confirmação da estrutura empírica bidimensional das respostas comportamentais à mudança organizacional. A estrutura empírica da escala obteve coeficientes significativos e de magnitude média e elevada, ainda com a indicação de reespecificação do modelo devido às covariâncias não inicialmente identificadas. Os indicadores de adequação do modelo reespecificado são considerados bons, indicando sua validação estatística, bem como a confirmação da estrutura latente do construto.

Os resultados das análises fatorial exploratória e confirmatória corroboram a estrutura bifatorial do instrumento de Respostas comportamentais à Mudança Organizacional (Nery & Neiva, 2012). Esses resultados ratificam a adequação dessa medida e sugerem que, para estudos futuros, pode ser submetida à ajustes, por exemplo, em termos de redação de itens, ou mesmo a ampliação da escala com a inclusão de

novas questões visando a melhores ajustes e, conseqüentemente, maior acurácia da medida.

A escala de respostas comportamentais à mudança organizacional diferencia-se de escalas anteriores devido a seu caráter integrador de duas dimensões comportamentais – comportamento de apoio e resistência - na mesma escala. Esses aspectos são considerados críticos para o sucesso da mudança, mas em outras escalas presentes na literatura apresentam estrutura unidimensional, aferindo ou a resistência (Bortolotti, 2010; Oreg, 2003) ou os comportamentos de apoio à mudança organizacional (Kim, et al., 2011). A rigor, não foi localizada na literatura uma escala sobre respostas comportamentais que contenha ambas dimensões do fenômeno. Nesse sentido, considera-se que a estrutura fatorial com dois fatores está aderente à definição do construto e encontra fundamentação teórica, além de ser mais abrangente.

O presente estudo contribui para a academia e a gestão das organizações. No âmbito acadêmico, apresenta evidências de validade de um construto que delimita com maior clareza as principais respostas comportamentais à mudança organizacional, de forma mais abrangente e integrada. A escala apresenta bons índices de validade/confiabilidade, está adaptada ao contexto brasileiro e é rapidamente aplicada. Por suas características, essa escala possibilita a identificação dos principais antecedentes e conseqüentes das respostas comportamentais à mudança organizacional, possibilitando assim, a produção acadêmica.

A contribuição prática é que a escala pode ser utilizada pelas organizações para gerenciar as iniciativas de mudança, por meio do diagnóstico de variáveis-chave para o sucesso da mudança organizacional, permitindo o monitoramento a fim de mitigar possíveis efeitos negativos e potencializar eventuais efeitos positivos. Para efeito de diagnóstico, os resultados da escala devem ser apurados respeitando sua estrutura fatorial. Assim, os resultados devem ser calculados individualmente por fator a partir da

média simples de seus itens. Na interpretação dos dados, deve-se considerar que quanto maior for o escore obtido, maior a probabilidade atribuída pelos respondentes à ocorrência dos comportamentos descritos pelos itens.

Um ponto crítico para os estudos sobre comportamento organizacional se refere à qualidade psicométrica - validade e à confiabilidade - das medidas utilizadas (Siqueira, 2008). Por isso o objetivo deste estudo foi verificar a validade psicométrica da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional. Apesar dos avanços metodológicos e práticos, este estudo possui limitações que precisam ser explicitadas. Uma delas é que a amostra desse estudo foi coletada em apenas uma organização pública. Outra questão importante é necessidade de novas aplicações desta escala, buscando verificar sua qualidade psicométrica em outras amostras (Huck, 2009). Assim, reitera-se que ainda é possível aprimorar essa escala e seus índices de adequação. Para isso, sugere-se que os itens que apresentaram covariância sejam suprimidos e novos indicadores dos eventos mensurados por esses itens sejam formulados. Dessa forma, será possível melhorar a adequação do modelo.

Referências

- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?. *The Academy of Management Review*, 17(3), 407–431. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258717>
- Ansoff, H. I. & Mcdonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. In: Kramer R. M., Neale M. A., editors. *Power and influence in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- 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. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Baumeister, R. F., Gailliot, M. DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: how interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, 74(6), 1773-801.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. doi: 10.1177/0021886310367944
- Bortolotti, S. L. V. (2010). *Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da Teoria da Resposta ao Item*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- 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.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- 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.
- Chu, R. A. (2003). Resistência à mudança: aspectos positivos. In: Encontro Nacional Da ANPAD, 27. Anais. Atibaia: ANPAD 2003.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-30.
- 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.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35–50.
- 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), 474-87. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hox, J. J. (2010). Multilevel analysis. *Techniques and applications* (2 ed). New York: Routledge.
- Huck, S. W. (2009). *Statistical misconceptions*. London: Psychology Press.
- 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. *J Occupational Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Laros, J. A. (2008). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.). *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida-LabPAM.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9, 113-119.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Hum. Relat.* 1, 5–40.
- 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.
- Mardia, K. V. (1971). The effect of nonnormality on some multivariate tests and robustness to nonnormality in the linearmodel. *Biometrika*, 88(1), 105-121.
- Miles, J., & Shevlin, M (2001). *Applying regression and correlation: A guide to students and researchers*. London, England: Sage Publications Ltda.
- Mendes, J. M.; Carvalho, J. A.; Machado, C. F. Resistência à adoção de tecnologias de informação e estratégias para a sua superação: Estudo de um caso de implementação de um sistema ERP. *Actas da 3ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. Coimbra – Portugal, 2002.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de Mudança Individual E Organizacional: O Papel das Atitudes, dos Valores, do Poder e da Capacidade Organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 22-37.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2012). *Construção e validação do inventário de reações comportamentais à mudança organizacional*. Paper presented at the V Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Rio de Janeiro/ RJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, Brasil.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- 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*, 47(4), 461-524. doi:10.1177/0021886310396550
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Prática* (pp. 165-188) Porto Alegre: Artmed.
- 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, 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.
- 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. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.
- Rodrigues, S. B., & Collinson, D. L. (1995). 'Having Fun?': Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, 16(5), 739-768.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Trader-Leigh, K.E. (2002). Case Study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 138-155.
- 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.

**Manuscrito 6 – Influência dos Atributos da Mudança organizacional:
sobre Atitudes e Respostas Comportamentais**

**Attributes of organizational change:
its influence on Attitudes and Organizational Change in
Behavioral Responses to Organizational Change**

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

A literatura contém poucos estudos que investiguem atributos da mudança organizacional que influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. Assim o objetivo deste estudo é testar um modelo mediacional das atitudes frente às mudanças organizacionais na relação entre atributos de mudança e os comportamentos de apoio e resistência à mudança. Considerando que existem poucos estudos longitudinais nessa área, foi analisado o efeito moderador do tempo por meio de equações estruturais. Para isso foi realizada uma pesquisa com recorte longitudinal em uma organização pública brasileira. O modelo de investigação obteve bons índices de ajuste. A mediação das atitudes frente à mudança organizacional foi parcialmente corroborada e o efeito moderador do tempo foi refutado. Este estudo tem implicações teóricas e metodológicas para o campo do comportamento organizacional. A contribuição prática se refere a um aumento da compreensão a respeito dos fatores que facilitam o sucesso das mudanças organizacionais.

Palavras-chave: atitudes, comportamento de apoio, resistência, mudança organizacional.

Abstract

Literature contains few studies to consider which organizational change attributes has influence in individuals attitudes and behaviors. Therefore, the aim of this study was test a mediational model of attitudes toward organizational changes in relationship between organizational change attributes and behaviors of support and resistance to change. Whereas there are few longitudinal studies in this area, the moderating effect of the time by means of structural equation was analyzed. A survey of longitudinal cut in a Brazilian public organization for this was held. Overall, the research model had good fit indices. Mediation of attitudes towards organizational change was partially corroborated and the moderating effect of time has been refuted. This study has theoretical and methodological implications for organizational behavior field. The practical contribution relates to increased understanding about the factors that facilitate the success of organizational change.

Keywords: attitudes, supportive change behavior, resistance, organizational change.

A literatura afirma que a mudança organizacional influencia as respostas dos indivíduos (Kalimo, Taris, & Schaufeli, 2003; Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007); e que as atitudes positivas dos indivíduos são cruciais para sucesso dos programas de mudança (Kotter, 1996; Nicolaidis & Katsaros, 2010; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011).

Existem muitas as especulações com pouco respaldo empírico na literatura sobre a relação entre cognição individual, afetos individuais e resistência à mudança. As teorias atribuem a resistência a inconsistências e discrepâncias entre esquemas cognitivos concorrentes ativados pelas propostas de mudança, que desencadeiam uma reação emocional (George & Jones, 2001).

George e Jones (2001) propõem um modelo especulativo de mudança e resistência nas organizações que se fundamenta na maneira com que os indivíduos constroem significados e atribuem sentido ao mundo social e organizacional, reproduzindo a dinâmica entre a cognição humana e os afetos no início do processo de mudança, na determinação da sua natureza e consequências. O argumento central do modelo é que inconsistências e discrepâncias entre esquemas cognitivos concorrentes ativam uma reação emocional que direciona o processo de mudança nos esquemas existentes. Tais atitudes funcionam como preditores de comportamentos posteriores de participação no processo de mudança.

A maioria dos estudos nessa área trabalha implícita ou explicitamente com o modelo fundamentado na consistência que sugere que as pessoas desejam resolver inconsistências entre seus comportamentos e suas atitudes (Festinger, 1957; Salancik, 1977; Bacharach, Bamberger, & Sonnenstuhl, 1996; citados por Bartunek, Greenberg & Davidson, 1999). Os indivíduos desejam um nível de equilíbrio em suas interações com o ambiente possuem pouca tolerância à ambiguidade e, como a mudança requer que os

indivíduos se movam de algo conhecido para o desconhecido, os indivíduos que são relativamente intolerantes à ambiguidade preferem a manutenção do status quo.

Os processos de mudança organizacionais são cada vez mais frequentes, por isso, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: “Os atributos da mudança e as atitudes influenciam as respostas comportamentais dos indivíduos?”.

O estudo possui dois objetivos: (a) Testar a relação de mediação das atitudes frente à mudança entre variáveis atributos da mudança e os comportamentos de apoio à mudança organizacional e resistência. E, (b) analisar o efeito moderador do tempo por meio do índice de ajuste do modelo em T1, T2 e T3.

Apesar da relevância teórica dos atributos da mudança e dos poucos estudos desenvolvidos, ainda existem lacunas importantes que precisam ser preenchidas para uma melhor compreensão a respeito da sua influência no sucesso das mudanças organizacionais. Além disso, ainda são escassos os estudos empíricos que utilizam dados longitudinais sobre o planejamento da mudança. Buscando contribuir para esse campo de estudos, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1. A relação entre o planejamento da mudança organizacional e a atitude de aceitação frente à mudança organizacional será positiva e a relação entre as atitudes de temor e ceticismo será negativa.

A literatura indica que quando a organização planeja as ações relacionadas à mudança com antecedência, os indivíduos tendem a percebê-la como menos ameaçadora (Cunningham, 2006; Devos, et al., 2007). Por isso, foi formulada a seguinte hipótese:

H2. A relação entre o planejamento da mudança será positiva com comportamentos de apoio à mudança organizacional e negativa com resistência.

Devos, et al. (2007) afirmam que o grau de risco da mudança percebida influencia a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os

comportamentos desejados. Neiva e Paz (2008) afirmam que o conhecimento prévio sobre informações e pretensões futuras da organização favorece uma situação de segurança que permite aos indivíduos lidar com as alterações de maneira positiva, mantendo-se favoráveis a elas e engajando-se no processo, o que facilitaria o sucesso das intervenções.

De modo complementar, a literatura indica que a percepção do risco e impacto decorrente das mudanças organizacionais influenciam as atitudes dos indivíduos (Nery & Neiva, 2015; Neiva, Goulart, Fussi, & Nery, 2012). Assim, é provável que indivíduos que percebem um maior risco decorrente da mudança, seja por perdas de benefícios ou vantagens no contexto organizacional, vivenciem sensações de incerteza e instabilidade apresentando atitude de temor.

É importante ressaltar que a relação existente entre atitudes e comportamento tem sido bastante discutida pela psicologia (Neiva & Mauro, 2011). Ajzen e Fishbein (1980) elaboraram um quadro teórico que explica o relacionamento entre cognição e comportamento na psicologia social. A Teoria do Comportamento Planejado postula que o comportamento humano é baseado:

- a) nas crenças comportamentais das possíveis conseqüências do comportamento humano;
- b) nas crenças normativas, e
- c) nas crenças sobre o controle percebido (Ajzen & Fishbein, 1980).

A prontidão para mudança é relacionada à percepção individual dos benefícios (Prochaska, Velicer, Rossi, Goldstein, Marcus, Rakowski, & Rossi, 1994), e dos riscos decorrentes da mudança (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). A literatura indica que a percepção de benefícios da mudança (em oposição aos riscos e perdas) facilita sua implantação. Rousseau e Tijoriwala (1999) consideram que em mudanças organizacionais complexas, os indivíduos podem vivenciar ao mesmo tempo riscos

(incertezas, perda do emprego) e benefícios (ganhos, autonomia, oportunidades) decorrentes da mudança. A mudança que altera características essenciais da organização e suas relações com indivíduos pode criar uma sensação de ambíguas de confusão e perda (Bridges, 1991).

A percepção de risco e impacto da mudança pode variar de acordo com as características individuais. Enquanto um indivíduo percebe um contexto arriscado como oportunidade, outro indivíduo pode interpretar o mesmo contexto arriscado de forma diferente e vivenciá-lo como ameaça. Indivíduos com maior autoeficácia podem acreditar que suas habilidades são suficientes para a mudança, e assim perceber menos riscos advindos da mudança (Krueger Jr & Dickson, 1994).

Grande parte da literatura sugere as mudanças falham devido à resistência dos indivíduos, que derivam dos medos pessoais advindos da crença que a mudança irá afetá-los negativamente de alguma forma (Coch & French, 1948; Miller & Monge 1985; Wanberg & Banas, 2000). Os indivíduos temem mudanças que podem causar perda do emprego, mudar a dinâmica social, ganhar tarefas adicionais, menos desejáveis ou mais difíceis.

A literatura indica que quanto mais ameaçadora é a mudança, mais os indivíduos terão comportamentos negativos a respeito da mudança (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011). Radzi e Otman (2016) afirmam que a mudança é caracterizada por ameaçar o senso de segurança dos indivíduos, aumentando a sensação de risco e incertezas. Considerando a percepção de risco e impacto das mudanças organizacionais, portanto estabelece-se a terceira hipótese:

H3. A percepção de risco e impacto das mudanças organizacionais relaciona-se positivamente às atitudes de temor e de ceticismo frente às mudanças e negativamente à atitude de aceitação.

Devos, et al. (2007) afirmam que a percepção do grau de risco da mudança influencia a abertura dos indivíduos tanto para aceitar o processo de mudanças quanto para emitir os comportamentos desejados.

Assim, se o nível de risco é alto os indivíduos não se envolvem nas mudanças promovidas pela organização. Por isso, é importante identificar os riscos da mudança para reduzir o nível de risco percebido, proporcionando um ambiente favorável em que os indivíduos se sintam habilitados a assumir riscos (Fevre, 2014). Contudo, Ajzen e Fisbein (1980) explicam que o afeto e a cognição podem ou não eliciar comportamentos posteriores.

A literatura possui poucos estudos sobre a propensão dos indivíduos buscarem ou evitarem situações arriscadas (Kahneman & Tversky, 1979). Lopes (1994) afirma que a aversão ao risco se relaciona à orientação à segurança. Outro estudo identificou uma correlação positiva entre a percepção de risco e ansiedade (Schaninger, 1976). Vakola (2016) afirma que a resistência à mudança tem gênese na crença de que os custos pessoais da mudança irão sobrepor seus benefícios. Por considerar que a percepção de risco relacionada às perdas e impactos decorrentes da mudança organizacional pode suscitar dificuldades de assimilação das transformações pelos indivíduos, hipotetizou-se:

H4. A relação entre risco das mudanças organizacionais e resistência à mudança será positiva e a relação entre risco e comportamento de apoio às mudanças será negativa.

Valley & Thompson (1998) e Choi (2011) 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 ao processo de mudança facilitarão a ocorrência de comportamentos de apoio às mudanças, aumentando a probabilidade de sucesso das iniciativas. Em contrapartida, atitudes negativas à mudança – como, por

exemplo, o temor e o ceticismo - poderiam ter o efeito oposto, diminuindo a probabilidade da ocorrência de comportamentos de apoio e aumentando a resistência à mudança dos indivíduos, diminuindo sucesso da mudança (Neiva & Brito, 2008; Neiva & Paz, 2012).

As representações cognitivas (crenças, atitudes) individuais são consideradas como fatores intervenientes no sucesso da mudança (Hodgkinson & Healey, 2008). Com o objetivo de investigar sua importância nas respostas dos indivíduos durante a mudança organizacional, a atitude frente à mudança foi definida como a variável mediadora desse estudo.

A literatura apresenta muitas especulações com poucos estudos empíricos, que buscam identificar e compreender os aspectos da mudança que influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos (Armenakis, Harris, Mossholder & Isabella, 2007; Oreg, et al., 2011; Rafferty & Griffin, 2006; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Além disso, a literatura ressalta a necessidade de mais estudos que investiguem os efeitos que as atitudes frente à mudança organizacional causam nos indivíduos (Choi, 2011).

Indivíduos com atitudes positivas frente à mudança têm expectativas positivas para os resultados da mudança, por isso tendem a demonstrar apoio às mudanças. As atitudes positivas facilitam a adaptação às exigências da mudança organizacional (Svensen, Neset, & Eriksen, 2007; Wanberg & Banas, 2000).

Valley e Thompson (1998), em um estudo empírico, afirmam que a resistência é fortalecida quando as atitudes em relação à mudança são negativas, ou a competência e segurança dos indivíduos estão sob ameaça. Para os autores, a resistência é entendida como resposta comportamental. Sarnoff, Katz e McClintock (1965, citados por Valley & Thompson, 1998) afirmam que atitudes moldam sentimentos das pessoas e suas percepções em relação à mudança ou ao objeto novo, bem assim moldam o comportamento em direção à mudança ou ao objeto novo. As atitudes ajudam as

peessoas a tomar consciência das novas faces do ambiente, ligando cada novo item a um conjunto de crenças que transmitem valor e dirigem o comportamento. Em momentos de mudança, se os membros da organização abraçam a mudança ou acreditam que ela traz benefícios, eles provavelmente se adaptarão rapidamente ao novo sistema de trabalho. Atitudes negativas em direção à mudança podem ter o efeito oposto, diminuir a probabilidade de que a nova estrutura social será adaptada da forma que foi planejada.

A Teoria do comportamento planejado (Ajzen, 1991) postula que o comportamento humano é uma função decorrente das atitudes, normas subjetivas e percepção sobre o controle comportamental. Em 2008, Jimmieson, Peach, e White utilizaram a teoria do comportamento planejado para investigar os comportamentos de apoio à mudança organizacional. Tomando por base que as atitudes influenciam a emissão de comportamentos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H5. A atitude de aceitação à mudança relaciona-se positivamente ao comportamento de apoio e negativamente à resistência.

H6. As atitudes de temor e ceticismo são positivamente relacionadas à resistência e negativamente ao comportamento de apoio.

As atitudes dos indivíduos frente à mudança desempenham um papel fundamental na relação entre indivíduos e mudança organizacional. Muitas vezes também citadas como facilitadores de mudança, as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional adquirem caráter fundamental quando se assinala seu papel no sucesso dos processos de mudança organizacional. Buscando investigar essa relação foi elaborada a seguinte hipótese:

H7. Atitudes frente à mudança medeiam parcialmente a relação entre os atributos da mudança e as respostas comportamentais.

Um grande desafio do campo de estudos da mudança organizacional é a investigação do tempo (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). A literatura indica

que a mudança é um fenômeno complexo. Buscando investigar o efeito moderador do tempo, utilizou-se do mecanismo psicológico subjacente que são as mudanças graduais nos modelos cognitivos dos indivíduos em seu relacionamento com a empresa proposta por Rousseau (2001). Assim, foi elaborada a seguinte hipótese:

H8. O tempo exerce efeito de moderação no modelo proposto de forma que haverá diferença significativa em T1, T2 e T3.

Modelo de Investigação Proposto

O presente estudo tem como variável antecedente os atributos de mudança organizacional, como variável mediadora a atitude frente à mudança e a variável critério são as respostas comportamentais à mudança organizacional. A Figura 10 apresenta o modelo de investigação do estudo de forma gráfica.

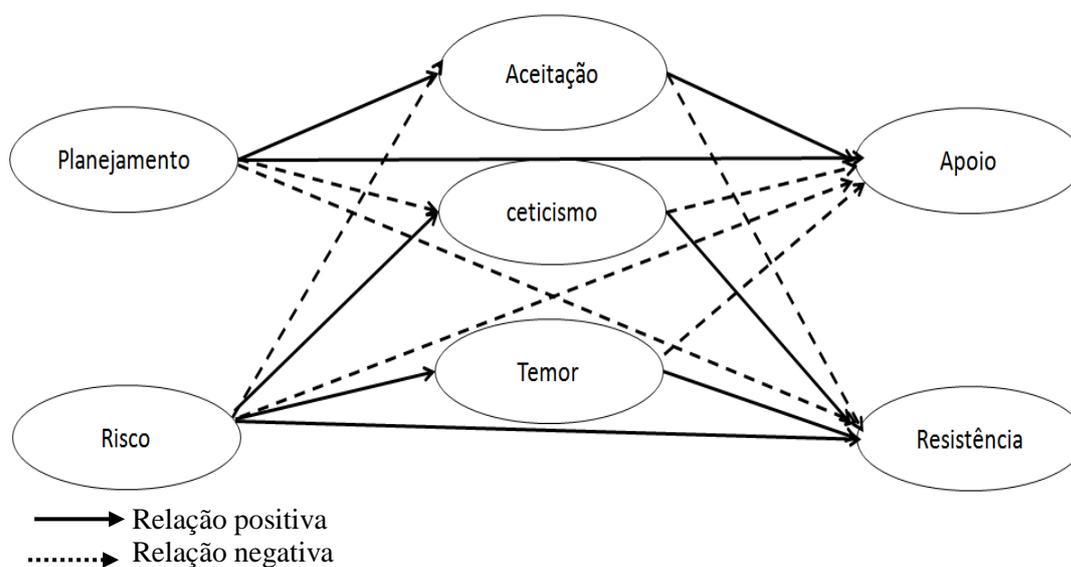


Figura 10. Modelo de investigação do estudo

Método

Participantes

A amostra da organização X foi definida a partir da amostragem randômica estratificada baseada nos 11 estados da federação. A seguir foi atribuído um número

para 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 fase de coleta de dados foram aproveitados 544 questionários com as informações demográficas as respostas às escalas. Na segunda fase, permaneceram na pesquisa 408 participantes. Na última etapa, permaneceram 361 respondentes. O perfil demográfico das três coletas de dados é apresentado na Tabela 13.

Tabela 13. Perfil dos Participantes da Pesquisa

Variável	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	F	Percentual	F	Percentual	F	Percentual
Sexo						
Feminino	117	21,5%	88	21,6%	63	17,5%
Masculino	418	76,8%	292	71,6%	255	70,6%
Não informado	9	1,7%	28	6,9%	43	11,9%
Escolaridade						
Doutorado	2	0,4%	2	0,5%	3	0,8%
Mestrado	35	6,4%	28	6,9%	27	7,5%
Pós - Graduação	110	20,2%	110	27,0%	103	28,5%
Nível Superior Completo	214	39,3%	151	37,0%	138	38,2%
Nível Superior Incompleto	88	16,2%	57	14,0%	34	9,4%
Nível Médio	78	14,3%	54	13,2%	50	13,9%
Nível Fundamental	5	0,9%	4	1,0%	1	0,3%
Não Informado	12	2,2%	2	0,5%	5	1,4%
Estado da Federação						
AC	18	3,3%	14	3,4%	12	3,3%
AM	2	0,4%			1	0,3%
AP	38	7,0%	17	4,2%	20	5,5%
DF	204	37,5%	149	36,5%	127	35,2%
MA	54	9,9%	37	9,1%	40	11,1%
MT	40	7,4%	34	8,3%	27	7,5%
PA	106	19,5%	97	23,8%	80	22,2%
RO	47	8,6%	40	9,8%	27	7,5%
RR	8	1,5%	7	1,7%	6	1,7%
SP					6	1,7%
TO	16	2,9%	13	3,2%	10	2,8%
Não informado			8	2,0%	5	1,4%
	N=544		N=408		N=361	

Instrumentos

Neste estudo foram aplicados três instrumentos. Os três utilizam a escala do tipo Likert de 11 pontos que variava de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). O primeiro instrumento aplicado, a foi a escala de atributos da mudança organizacional. A escala foi elaborada por Neiva e Nery (2012). A escala original possui estrutura bifatorial. O fator planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança - PPEAM diz respeito às percepções dos empregados sobre as preparações que ocorreram antes da implantação das mudanças, como, por exemplo, o histórico e a frequência de mudanças e as experiências anteriores de sucesso ou fracasso. Já o fator risco da mudança relaciona-se à percepção dos empregados sobre os aspectos decorrentes da implantação da mudança que podem afetar tanto a organização quanto o próprio indivíduo. A Escala de possui 21 itens com cargas fatoriais acima de 0,32 e alfas de Cronbach acima de 0,74. Exemplo de item: “A organização passou por muitas mudanças nos últimos anos”.

O segundo instrumento é a escala de atitudes frente à mudança organizacional, validada por Neiva et al. (2005), que acessa crenças, comportamentos e sentimentos dos indivíduos durante os processos de mudança organizacional, em três fatores: ceticismo, temor e aceitação. O ceticismo abrange crenças e sentimentos de descrédito relacionados ao processo de mudança. O temor é caracterizado pelo medo de perder 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. Este instrumento é composto por 46 itens, cargas fatoriais acima de 0,30 e Alfa de Cronbach acima de 0,85. Exemplo de item: “As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer”.

O terceiro instrumento, que acessou as respostas comportamentais à mudança (Nery & Neiva, 2012), possui estrutura bifatorial e seus 19 itens avaliam a ocorrência de respostas comportamentais de apoio e resistência à mudança.

Procedimento de Coleta de dados

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foram feitos contatos com a organização e apresentados os objetivos da pesquisa. Após o aceite pela organização foi feita a assinatura do termo de compromisso e responsabilidade pela pesquisadora. Em seguida, a organização disponibilizou uma listagem contendo os nomes dos sujeitos e os e-mails para contato. Após os critérios de seleção dos sujeitos, os dados foram cadastrados no *software online Lime Survey* para realizar a coleta de dados estruturada através de escalas.

As coletas de dados foram realizadas em três etapas. Entre a primeira e a segunda coleta o intervalo foi de aproximadamente um ano. Entre a segunda e terceira coleta o intervalo foi de aproximadamente dois anos. O esquema temporal das coletas de dados está representado graficamente na Figura 11.

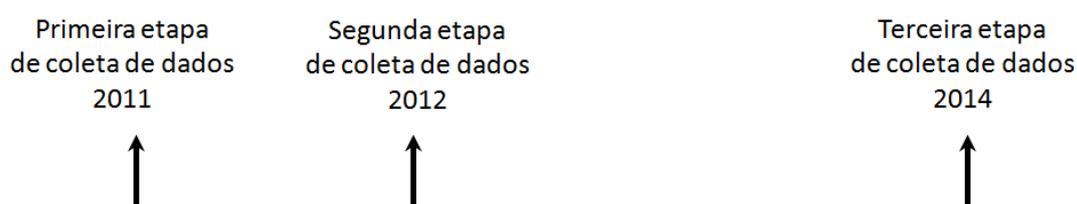


Figura 11. Esquema temporal das coletas de dados

Os períodos de coletas de dados foram estabelecidos considerando a afirmação de Pettigrew (1995) que ressalta a importância do pesquisador ter o oportunismo planejado, ou seja, a flexibilidade de aplicar a pesquisa. A primeira coleta de dados foi realizada entre os meses de maio a junho de 2011. A segunda coleta ocorreu nos meses

de setembro e outubro de 2012. A terceira coleta ocorreu no período entre outubro e novembro de 2014.

Em todas as coletas de dados (T1, T2 e T3), os instrumentos de pesquisa foram encaminhados aos mesmos sujeitos, por meio de correio eletrônico, que continha um texto explicativo, o endereço online da pesquisa e a senha para acesso ao questionário. Os sujeitos receberam um correio eletrônico de convite contendo o link para responder ao questionário. Na última semana das coletas, foi enviado um e-mail de lembrete para aqueles que ainda não haviam respondido à pesquisa. O questionário foi disponibilizado em um *site*, o que permitiu, posteriormente, a extração dos três bancos de dados a serem utilizados para as análises.

Antes de acessar 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 ser identificado. As instruções de preenchimento foram incluídas como parte dos questionários. Foi apresentada a escala de respostas comportamentais à mudança organizacional e foram coletados os dados demográficos.

Procedimento de Análise de Dados

A análise foi feita em quatro etapas. Na primeira, após verificação dos pressupostos estatísticos conforme sugerido por Tabachnick e Fidell (2001) e (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009), foi verificada a estrutura fatorial dos instrumentos em um banco de dados que reunia todas as os casos válidos coletados nas fases 1, 2 e 3. As escalas de atributos da mudança organizacional e respostas comportamentais à mudança organizacional foram submetidas à análise fatorial confirmatória – AFC- conforme apresentado nos manuscritos 4 e 5. A escala de

Atitudes Frente à Mudança Organizacional foi submetida à análise fatorial exploratória – AFE - para revalidação para a presente amostra.

A segunda etapa da análise de dados consistiu em verificar o ajuste do modelo de investigação foi feita em cada um dos três bancos após todo o procedimento de limpeza de dados. Nos modelos, os construtos foram verificados por meio das médias de seus fatores. Os modelos foram estimados no programa AMOS 20 por máxima verossimilhança, para verificação do ajuste dos modelos a partir dos indicadores apontados por Byrne (2001) e Kline (2004): GFI (*Goodness-of-Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) e RMSEA. O modelo proposto foi comparado a modelos alternativos, pois tal prática constitui teste mais rigoroso do que a análise isolada do ajuste (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010).

A terceira etapa consistiu na verificação dos testes de hipóteses. O modelo de mediação deste estudo é considerado complexo por ter mais de uma variável como mediadora (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Assim verificação de mediação nesse estudo foi feita por meio de equações estruturais, e foram verificadas a magnitude e significância dos efeitos indiretos por meio de *bootstrapping*. Os efeitos indiretos são estimados a partir de uma amostra da população e são produtos das estimativas dos coeficientes de regressão. Efeitos indiretos significativos são uma medida análoga à utilização de outros métodos que indicam a significâncias dos efeitos de interação da regressão (Preacher & Selig, 2012). Para isso, foram realizadas várias análises com submodelos com o objetivo de verificar o sinal, magnitude e significância dos coeficientes, além de verificar a relação de mediação (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010; Preacher & Selig, 2012).

A quarta etapa teve por objetivo verificar o efeito moderador do tempo. Para isso, foi feita a comparação do ajuste do modelo de investigação em T1, T2 e T3, utilizando a estatística qui-quadrado. A mudança não significativa no valor do qui-

quadrado, ou $\Delta\chi^2(\Delta df)$, indica que o modelo não varia ao longo do tempo, ou seja não há efeito da moderação. Caso ocorra uma mudança significativa há evidência do efeito moderador de tempo. Também foram realizados testes t de estudantes para fornecer tamanhos de efeitos para a extensão da moderação (*d* de Cohen).

Resultados

Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial

A escala de atitudes frente à mudança foi submetida à análise fatorial exploratória, a solução apresentou 3 fatores conforme a versão validada por Neiva, Ros e Paz (2005) e está disponibilizada no Apêndice 2. Os resultados da análise fatorial confirmatória demonstram bons índices das escalas de Atributos da Mudança Organizacional [χ^2 (41, N = 375) = 100,90, $p < 0,005$; $\chi^2/gl = 2,46$; NFI=0,95; TLI = 0,97; CFI=0,97; GFI=0,95; AGFI= 0,92; RMSEA (IC) = 0,06 (0,04-0,07)] e de Respostas Comportamentais à mudança organizacional [χ^2 (42, N = 400) = 86,91 $p < 0,05$; $\chi^2/gl = 2,06$; NFI=0,96; TLI = 0,97; CFI=0,98; GFI=0,96; AGFI= 0,94; RMSEA (IC) = 0,05 (0,03-0,06)]. Considerando a adequação das médias para a presente amostra, foi feito o teste do modelo de mensuração proposto.

As estatísticas descritivas e as correlações dos fatores são apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14. Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis da Pesquisa

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1.Planejamento 1	5,91	1,68																					
2.Planejamento 2	5,65	1,67	0,07																				
3. Planejamento 3	5,44	1,71	0,09	0,07																			
4. Risco 1	6,53	1,69	-0,04	0,01	-0,02																		
5.Risco 2	6,42	1,72	-0,01	-0,01	0,03	0,097*																	
6.Risco 3	5,51	1,47	0,00	0,03	,698**	0,05	0,04																
7.Aceitação 1	5,63	1,26	,735**	,100*	0,06	0,00	-0,02	-0,02															
8.Aceitação 2	5,45	1,63	0,06	,753**	0,06	0,00	-,106*	0,01	,121*														
9.Aceitação 3	6,19	1,35	-0,01	0,00	-,135*	0,10	0,07	0,03	0,03	0,06													
10. Temor 1	6,18	1,37	,131**	-0,05	0,02	,492**	0,08	0,06	0,01	0,02	,282**												
11.Temor 2	6,13	1,22	-0,03	,164**	0,07	,212**	,456**	,143**	-0,01	-,102*	,306**	,319**											
12.Temor 3	4,69	1,65	-0,07	0,03	,299**	0,10	0,01	,178**	-0,02	0,07	,638**	,178**	,152**										
13.Ceticismo 1	4,38	1,64	,369**	-0,08	-0,02	,357**	0,09	0,02	,219**	-0,09	,216**	,632**	,226**	0,10									
14.Ceticismo 2	4,54	1,50	-0,10	,313**	0,06	,121*	,332**	,147**	-,116*	,301**	,168**	,150**	,585**	0,04	,130**								
15.Ceticismo 3	5,44	1,54	0,07	0,05	,721**	-0,08	0,08	,559**	0,08	0,05	,181**	-0,05	0,09	,339**	-0,05	0,05							
16.Apoio 1	5,80	1,61	,608**	,116*	0,04	,114**	-0,02	-0,04	,555**	,116*	-0,08	,255**	-0,08	-0,01	,432**	,159**	0,06						
17.Apoio 2	5,39	1,56	0,07	,543**	-0,02	-0,05	-0,06	-0,07	,118*	,656**	0,03	-0,07	,198**	0,06	-,124*	,317**	-0,05	,165**					
18.Apoio 3	4,23	2,02	-0,09	0,04	,160**	,138**	0,02	-0,08	-0,03	0,06	,470**	,178**	,148**	,723**	0,07	0,05	,330**	-0,02	0,07				
19.Resistência 1	3,82	1,98	,250**	-0,07	0,04	,318**	0,02	0,07	,124**	-0,08	,236**	,501**	,176**	,117*	,699**	,104*	-0,03	,413**	-,100*	0,09			
20.Resistência 2	4,00	2,00	-,114*	-,121*	-0,02	0,00	,211**	0,09	,129**	,131**	,141**	0,07	,337**	0,07	0,06	,696**	0,00	,174**	,288**	0,05	0,02		
21.Resistência 3	6,57	1,74	-0,05	-0,01	-0,09	0,08	-0,05	,139**	-0,02	0,01	,505**	,131*	,134*	,370**	,111*	,110*	-0,08	-0,02	0,00	,238**	0,10	0,10	

*p=0,05; **p=0,01

Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

A verificação do ajuste do modelo foi realizada de forma separada para os grupos (T1, T2 e T3). Os índices de ajuste do modelo estrutural proposto em T1, T2 e T3 são considerados razoáveis e são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15. Índices de Adequação do Modelo

	Ajuste do Modelo											
	χ^2	<i>g.l.</i>	χ^2 $\gamma.\lambda.$	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (IC 95%)	$\Delta\chi^2$ *	$\Delta g.l.$	
Modelo Inicial T1	246,18	5	48,23	0,85	0,39	0,85	0,89	0,43	0,29 (0,27-0,32)			
Modelo T1 reespecificado	14,77	3	4,92	0,99	0,95	0,99	0,99	0,92	0,08 (0,07-0,09)	231,41	2	
Modelo inicial T2	150,74	5	30,14	0,87	0,49	0,889	0,91	0,53	0,26 (0,24-0,29)			
Modelo T2 reespecificado	12,63	3	4,21	0,99	0,94	0,99	0,99	0,91	0,89 (0,07-0,09)	138,11	2	
Modelo Inicial T3	184,06	5	36,81	0,84	0,35	0,84	0,88	0,36	0,31 (0,28-0,34)			
Modelo T3 reespecificado	9,20	2	4,60	0,99	0,93	0,99	0,99	0,90	0,10 (0,08-0,109)	174,86	3	

Nota. * $p < 0,001$; *g.l.* = graus de liberdade; IC = intervalo de confiança (95%); $\Delta\chi^2$ = diferença de qui-quadrado; $\Delta g.l.$ = diferença de graus de liberdade.

A primeira hipótese foi parcialmente corroborada. O efeito da relação entre planejamento da mudança organizacional e a atitude de aceitação frente à mudança organizacional é alto, positivo e significativo T1 ($\beta = 0,73$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,75$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,69$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre planejamento da mudança organizacional e a atitude de ceticismo é negativo T1 ($\beta = -0,36$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,31$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = -0,31$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre planejamento e as atitudes de temor é baixo e significativo em T1 ($\beta = -0,13$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,16$, $p < 0,001$), mas deixa de ser negativo e significativo em T3 ($\beta = 0,03$, *ns*).

Contudo, o relacionamento entre planejamento e resistência teve efeito negativo fraco em T1 ($\beta = -0,24$, $p < 0,001$) e T2 ($\beta = -0,12$, $p < 0,05$) e não significativo em T3 ($\beta = -0,07$, *ns*).

A terceira hipótese foi parcialmente corroborada. A variável risco da mudança organizacional relaciona-se positivamente com efeito médio e significativo às atitudes de temor em T1 ($\beta = 0,49$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,45$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre risco e ceticismo é médio e positivo em T1 ($\beta = 0,35$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,33$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$). Entretanto o efeito da relação entre as variáveis risco da mudança e atitude de aceitação é baixo, em T1 ($\beta = -0,001$, *ns*) e T3 ($\beta = -0,092$, *ns*) e significativo somente em T2 ($\beta = -0,105$, $p < 0,05$).

A quarta hipótese foi parcialmente corroborada. Em T1 o efeito do risco sobre a variável apoio é baixo, negativo e significativo T1 ($\beta = -0,11$, $p < 0,05$). Contudo o efeito decresce de valor e passa a ser não significativo em T2 ($\beta = -0,06$, *ns*) e T3 ($\beta = -0,08$, *ns*). O efeito da relação risco e resistência é positivo e significativo em T1 ($\beta = 0,31$, $p < 0,05$), T2 ($\beta = 0,21$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,23$, $p < 0,001$).

A quinta hipótese previa que a atitude de aceitação à mudança teria relacionamento positivo com comportamento de apoio e negativo com resistência. De fato, a relação entre atitude de aceitação à mudança foi positiva e significativa em T1 ($\beta = 0,23$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,57$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,64$, $p < 0,001$). Contudo, a relação entre a atitude de aceitação e resistência foi positiva em T1 ($\beta = 0,12$, $p < 0,05$) e não foi significativa em T2 ($\beta = -0,09$, *ns*) e T3 ($\beta = -0,20$, *ns*).

A sexta hipótese foi corroborada. A relação entre temor e resistência é positiva e significativa em T1 ($\beta = 0,45$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,47$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre ceticismo e resistência é alto, positivo, e significativo

em T1 ($\beta = 0,70$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,72$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = 0,72$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre as atitudes de temor e comportamento de apoio são baixas e negativas em T1 ($\beta = -0,17$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,11$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = -0,19$, $p < 0,001$). O efeito da relação entre as atitudes de ceticismo e o comportamento de apoio também são negativas e significativas T1 ($\beta = -0,24$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,16$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = -0,16$, $p < 0,001$).

A sétima hipótese, se relacionava ao teste de mediação. 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 mediação são apresentados nas Tabelas 16 e 17.

Tabela 16. Resultado do teste de mediação para a variável dependente Comportamento de Apoio às Mudanças Organizacionais

Variáveis	Apoio					
	T1		T2		T3	
	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto
Planej.	0,60*		0,54*		0,55*	
Risco	-0,11 **		-0,06 ns		-0,08 ns	
Planej.→						
Aceitação	0,43*	0,25**	0,11**	0,53 **	0,10**	0,52**
Planej.→						
Temor	0,58*	0,02**	0,52*	0,01**	0,56*	-0,006 ns
Planej.→						
Ceticismo						
	0,51*	0,08**	0,49*	0,05**	0,51*	0,04**
Risco→						
Aceitação	-0,11*	0,00 ns	0,006 ns	-0,06 ns	-0,01 ns	-0,06 ns
Risco→						
Temor	0,015 ns	-0,12**	0,03 ns	-0,09**	0,015 ns	-0,09**
Risco→						
Ceticismo	0,04 ns	-0,16**	0,04 ns	-0,11**	0,05 ns	-0,13**

*= $p \leq 0,001$; **= $p \leq 0,05$; ns= não significativo

Os resultados do teste de mediação das atitudes frente à mudança organizacional para a variável comportamento de apoio à mudança organizacional demonstram que a aceitação de mudança é a única variável que medeia (parcialmente) a relação entre planejamento e comportamentos de apoio em T1, T2 e T3. As demais relações de mediação não foram constantes ao longo do tempo. A relação entre planejamento e apoio à mudança teve mediação parcial em T1 e T2, mas não em T3. Embora, os indicadores de T3 dessa relação demonstrassem indícios de mediação (Baron & Kenny, 1986), os efeitos indiretos indicam que não há relação de mediação.

Os indicadores das relações entre risco e comportamento de apoio demonstraram mediação completa pelas variáveis temor e ceticismo em T1, ou seja, a relação entre a variável preditora e a variável critério se tornou insignificante após a inclusão da variável mediadora (Hair et al, 2010). Contudo, essas mesmas relações não tiveram índices que indicavam mediação em T2 e T3, de acordo com os critérios de Baron e Kenny (1986). Contudo, os efeitos indiretos apresentaram magnitude baixa, mas significativa. Considera-se que isso seja um viés da presente amostra, que foi evidenciada pelo uso da técnica de *bootstrapping*. Ou seja, é possível que nessa amostra realmente não ocorra mediação. Mas, que essa relação de mediação pode ocorrer em outras amostras, conforme ficou evidenciado nas relações de dessas variáveis, em T1.

Tabela 17. Resultado do teste de mediação para a variável dependente Resistência à mudança

Relação	Resistência					
	T1		T2		T3	
	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto
Planej.	-0,24*		-0,12**		-0,07 ns	
Risco	0,31*		0,21*		0,23*	
Planej.→						
Aceitação	-0,34*	0,17 ns	-0,05 ns	0,02 ns	0,06 ns	-0,03**
Planej.→						
Temor	-0,18*	-0,06**	-0,06 ns	-0,05**	-0,09 ns	0,01 ns
Planej.→						
Ceticismo	0,01 ns	-0,26**	0,10**	-0,22**	0,05 ns	-0,13**
Risco→						
Aceitação	0,31*	0,00 ns	0,19*	0,01**	0,22*	0,01 ns
Risco→						
Temor	0,09**	0,22**	0,07 ns	0,13**	0,00 ns	0,23**
Risco→						
Ceticismo	0,07 ns	0,23**	-0,02 ns	0,23**	-0,03 ns	0,27**

*= $p \leq 0,001$; **= $p \leq 0,05$; ns= não significativo

Os resultados do teste de mediação das atitudes frente à mudança organizacional para a variável resistência à mudança organizacional demonstram que a aceitação de mudança não medeia a relação entre planejamento e resistência em T1, T2 e T3. Contudo, embora em T3, os índices de efeitos indiretos demonstrem ocorrer mediação, a relação não foi encontrada na presente amostra.

As atitudes de temor e ceticismo medeiam a relação entre planejamento e resistência em T1 e T2 de forma significativa, mas não em T3. A relação entre variável risco e resistência, com a inclusão da variável aceitação no modelo de mediação é significativa em T2 ($\beta = 0,19$, $p < 0,001$) indicando mediação parcial, mas em T1 e T3 não há indícios relação de mediação.

A atitude de temor medeia parcialmente a relação entre risco da mudança e resistência em T1 ($\beta = 0,09$, $p < 0,001$), e essa relação de mediação passa a ser completa em T2 ($\beta = 0,07$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,00$, $p < 0,001$). A atitude de ceticismo frente à

mudança organizacional apresenta índices que confirmam a relação de mediação completa em T1, T2 e T3.

A partir dos dados apresentados nas Tabelas 14 e 15 é possível afirmar que a oitava hipótese que postulava que existia relação de mediação parcial das atitudes frente à mudança na relação entre os atributos da mudança e as respostas comportamentais. Contudo, de acordo com as análises de dados essa relação foi parcialmente corroborada.

Para o teste da última hipótese desse estudo foi feita análise do efeito de moderação do tempo. Hair et al. (2010) afirma que o efeito moderador decorre da inclusão de uma terceira variável ou construto que modifica a relação entre duas variáveis relacionadas. A nona hipótese prediz que o tempo exerce efeito de moderação de tal forma que os índices de ajuste do modelo diminuem ao longo do tempo. Para comparar o modelo nos três grupos (T1, T2 e T3) foi utilizado o índice de alteração do qui-quadrado, ou $\Delta\chi^2(\Delta df)$. O valor de alteração não foi significativo entre T1 e T2, nem entre T2 e T3 indicando que não houve efeito moderador do tempo no modelo. Contudo houve diferença significativa entre T1 e T3 de um grau de liberdade e a alteração do qui-quadrado foi marginalmente significativa $\Delta\chi^2(1) = 3,43$, $p = 0,06$ diferença entre, assim é possível afirmar que a hipótese 9 não foi corroborada

Discussão e conclusões

O modelo de investigação obteve bons índices de ajuste em T1, T2 e T3. E indica que a resposta comportamental de apoio à mudança depende da percepção de planejamento das mudanças organizacionais e que a resistência depende da percepção de risco da mudança. Esse dado reforça, por meio de um modelo quantitativo, a literatura que indicava a influência dos atributos da mudança organizacional nas respostas comportamentais.

Os atributos planejamento e risco da mudança também demonstraram influência nas atitudes frente à mudança organizacional, tal como proposto por Self, Armenakis, e Schraeder (2007) e verificado nos estudos de Nery & Neiva (2015) e Nery, Neiva & Mendonça (no prelo). Esse achado é relevante porque evidencia a relação entre cognições e atitudes em um contexto de mudança, com recorte longitudinal.

As análises apontaram que o atributo risco da mudança teve efeito baixo, mas significativo em resistência à mudança. Isso significa que quanto maior o risco percebido da mudança, maior será a resistência dos indivíduos. Esse achado corrobora a literatura indicando que o grau de risco das mudanças tem relação com a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os comportamentos desejados (Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007).

A realização do presente estudo atende à convocação de Choi (2011) que resalta a importância da realização de mais estudos que investiguem a influência das atitudes frente à mudança organizacional nos empregados. Os resultados permitem verificar que de fato há influência das atitudes negativas à mudança – temor e ceticismo – na ocorrência de comportamentos que dificultam a adaptação dos indivíduos às mudanças (Neiva & Brito, 2008; Neiva & Paz, 2012; Nery & Neiva, 2015).

O teste do modelo de mediação indica que as atitudes de aceitação medeiam a relação entre planejamento e respostas comportamentais à mudança. Esse resultado vai ao encontro da literatura especializada e reforça os achados do estudo realizado por Nery & Neiva (2015), demonstrando a influência da atitude frente à mudança na resposta comportamental de apoio à mudança dos indivíduos. Embora esse estudo tenha identificado que as atitudes frente à mudança medeiam parcialmente a relação entre atributos e comportamentos da mudança, esse achado é relevante porque corrobora a literatura indicando a influência das atitudes frente à mudança em facilitar o sucesso dos processos de mudança organizacional (Neiva & Nery, 2012; Neiva & Paz, 2012). Para a

prática do Comportamento Organizacional, esse achado é bastante relevante, considerando que mudança organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, e grande parte da publicação se caracteriza pelos poucos dados empíricos e pela abundância das proposições prescritivas.

Os resultados refutaram o teste do efeito de moderação do tempo, embora Kim, Hornung e Rousseau (2011) tenham encontrado evidências do efeito moderador do tempo em seu estudo. É possível que a ausência de efeito decorra do intervalo temporal de coleta de dados que pode não ter sido adequado para identificar o efeito em uma organização pública. Assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados buscando investigar o efeito do tempo em organizações da iniciativa privada ou de outros setores produtivos.

Esta pesquisa contribui para a literatura, por investigar variáveis negligenciadas - atributos de mudança (planejamento, risco e tempo) - e por buscar ampliar a compreensão dos fatores que influenciam a adoção das respostas comportamentais - resistência e comportamento de apoio à mudança organizacional (Shoss, Witt, & Vera, 2011). A contribuição prática desse estudo é subsidiar gestores de mudança organizacional de quais atributos da mudança devem ser monitorados para potencializar o sucesso da mudança organizacional.

Do ponto de vista metodológico, esse estudo realizou três coletas de dados, com os mesmos sujeitos em um contexto de mudanças organizacionais. Apesar das limitações metodológicas, considera-se que o presente trabalho atingiu seus objetivos principais e apontou importantes implicações práticas, teóricas e metodológicas.

Como agenda de pesquisa sugere-se que o modelo desta pesquisa seja replicado em organizações privadas para verificar se em um contexto mais competitivo há o efeito moderador do tempo e para verificar a generalização desses resultados. Sugere-se ainda investigar a relação das atitudes frente às mudanças com absenteísmo, além da adoção

de triangulação de método, e realização de mais estudos que investiguem a mudança em delineamentos longitudinais (Lau & Woodman, 1995).

Referências

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W., & Isabella, L. A. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- 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
- Bartunek, J. M., Greenberg, D., & Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 457-478
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. 2007. Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. In L. Solomon (Ed.), Best paper proceedings of the Academy of Management annual conference. Academy of Management Proceedings and Membership Directory, Philadelphia 2007, Organization Development and Change Paper Abstracts
- Bridges, William. (1991). *Managing Transition: Making the Most of Change*. Addison-Wesley
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- 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.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434

- Coch, L., & French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-630.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fevre, D. M. (2014). Barriers to implementing pedagogical change: The role of teachers' perceptions of risk. *Teaching and Teacher Education*, 38, 56–64. doi:10.1016/j.tate.2013.11.007
- George, J. M., & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54 (4), 419-444.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Jimmieson, N. L., Peach, M. & White, K. M. (2008) Utilizing the Theory of Planned Behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2):pp. 237-262.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2), 263-291.
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kline, R. B. (2004). *Beyond significance Testing: Reforming Data Analysis Methods in Behavioral Research*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Krueger Jr., N., & Dickson, P. R. (1994). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400. doi: 10.1111/j.1540-5915.1994.tb00810.x
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*: Harvard Business Press.
- Lopes, L. L. (1994). Psychology and Economics: Perspectives on Risk, Cooperation, and the Marketplace. *Annual Review of Psychology*, 45, 197-227.

- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1985). The influence of social information on employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research, 11*, 365-386.
- 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., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012, setembro). *Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras*. In: Paper presented at the XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de Mudança Individual E Organizacional: O Papel das Atitudes, dos Valores, do Poder e da Capacidade Organizacional. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47(22-37).
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2005). Attitudes towards organizational change: Validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1), 81-90.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2012). *Construção e validação do inventário de reações comportamentais à mudança organizacional*. . Paper presented at the V Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Rio de Janeiro/RJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, Brasil.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 31, 259-268.
- Nicolaidis, C., & Katsaros K. (2010). Emotions towards Change: A Case of Northern Greek IT Industry. *International Journal of Business & Economics*, 10 (1), 65-74.
- 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
- 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, 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.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77-98.

- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*, 209-233.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Rosenbloom, D. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health psychology*, *13*(1), 39.
- Radzi, N. I. M. & Otman, R. (2016). Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, *4*(1), 72-76. doi: 10.12720/joams.4.1.72-76
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 1154-1162.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 511-541.
- Schaninger, C. M. (1976), Perceived Risk and Personality, *Journal of Consumer Research*, *3*, 95-100.
- Svensen, E., Neset, G., & Eriksen, H. R. (2007). Factors associated with a positive attitude towards change among employees during the early phase of a downsizing process. *Scandinavian journal of psychology*, *48*(2), 153-159.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- 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.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, *19*(2), 88-110.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132-142.

Manuscrito 7 – Atributos da Mudança organizacional: sua influência nas Atitudes frente à Mudança Organizacional e no Bem-estar no Trabalho

**Attributes of organizational change:
its influence on Attitudes Toward Organizational Change
and Well-being at Work**

Vanessa de Fátima Nery

Universidade de Brasília

2016

Resumo

As mudanças organizacionais se tornaram rápidas, frequentes e impositivas, sendo apontada pela literatura como causa de alteração no bem-estar dos indivíduos. O presente estudo teve por principal objetivo investigar o papel dos atributos da mudança organizacional e das atitudes frente à mudança no bem-estar. Para isso foi realizado uma pesquisa longitudinal na qual respondentes de uma organização pública, responderam a três escalas validadas no Brasil. Os resultados, obtidos por modelos de equações estruturais, apontaram a influência das atitudes no bem-estar dos indivíduos, Os dados sugerem que o atributo de risco da mudança organizacional não prediz bem-estar indo de encontro com à literatura especializada. A discussão analisa a importância do atributo planejamento da mudança e das atitudes frente à mudança na previsão do bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: atitudes, mudança organizacional, bem-estar, longitudinal.

Abstract

Organizational changes became fast, frequent and impositive being pointed as a cause of change in individuals well-being. This study objective was to investigate the role of the attributes of organizational change and attitudes towards change in welfare. To do so, it was conducted a longitudinal survey in which respondents of a public organization, answered three scales validated in Brazil. The results obtained by structural equation model, showed the influence of attitudes of individuals well-being, the data suggest that the risk of organizational change does not predict well-being, which goes against with literature. The discussion analyzes the importance of organizational change planning attribute and attitudes towards change in the prediction of well-being at work.

Keywords: attitudes, organizational change, wellness, longitudinal.

A mudança organizacional é reconhecida como um agente estressor na vida dos indivíduos (Jimmieson, Terry & Callan, 2004; Kieselbach, Armgarth, Bagnara, Elo, Jefferys, Joling, Kuhn, Nielsen, Popma, Rogovsky, Sahler, Thomson, Triomphe, & Widerszal-Bazyl, 2009; Smollan, 2015). De fato, a literatura aponta que a mudança organizacional pode constituir um fator de risco para a saúde e bem-estar dos indivíduos (Armenakis & Harris, 2009; Saksvik et al., 2007). Isso porque as mudanças organizacionais geralmente envolvem alterações em papéis, e consequentemente nas competências necessárias aos indivíduos para executá-los. Assim, há necessidade crescente de adaptação por parte dos indivíduos, para lidar com a mudança de forma contínua (Choi, 2011).

A literatura indica que além de ser uma experiência estressante, a vivência de mudança organizacional se afilia com reações negativas dos indivíduos, como a diminuição da motivação, aumento da insegurança, dúvidas, medo e intenções de deixar a organização (Fugate et. al, 2002; Hellgren & Sverke, 2003; Jackson, & Rothmann, 2006; Martin, Jones, & Callan, 2006). É necessária uma maior compreensão a respeito dos impactos da mudança organizacional, bem como dos atributos à mudança que favorecem uma maior adaptação dos indivíduos, mantendo a sua saúde e bem-estar. Isso porque, em última análise, a mudança organizacional só obtém sucesso quando é apoiada e implantada pelos indivíduos (Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis & Harris, 2009; Bovey & Hede, 2001).

Um dos resultados da mudança ressaltado pela literatura é o bem-estar dos indivíduos nos processos de mudança. O presente estudo tem por objetivos: (a) investigar o papel dos atributos da mudança organizacional e das atitudes frente à mudança no bem-estar e (b) verificar o efeito moderador do tempo no modelo de mediação, avaliando a diferença de ajuste do modelo em momentos diferentes, a saber, em T1, T2 e T3. A psicologia organizacional considera que o bem-estar está associado à

qualidade de vida, ao nível de estresse, à satisfação e à saúde mental (Paschoal & Tamayo, 2008). Percebe-se que o termo tem característica multidimensional, abarcando uma série de respostas afetivas e comportamentais suscitadas por um contexto de trabalho, muitas vezes associado a indicadores de saúde, com múltiplas possibilidades de enfoque (Van Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004; Mendonça, Ferreira, Porto & Zanini, 2012).

A literatura a respeito da mudança organizacional indica que há associação entre os atributos da mudança organizacional e o bem-estar no trabalho. De acordo com a teoria de conservação dos recursos, a mudança organizacional pode ser percebida como ameaçadora pelos indivíduos porque traz em seu bojo o risco da perda de ativos considerados valiosos, como por exemplo, perda de status, renda, relações sociais (Dent & Goldberg, 1999; Hobfoll, 2001). Uma revisão internacional de pesquisas publicadas na área de impacto do downsizing e reestruturação (Bohle, Quinlan, & Mayhew, 2001) concluiu que 88% dos 68 estudos identificaram efeitos nocivos como aumento do risco de injustiças relacionadas ao trabalho, violência ocupacional, doenças cardiovasculares e doenças mentais.

Lindorff, Worrall e Cooper (2011) relatam ter encontrado efeitos negativos da mudança, particularmente na dificuldade de redução de custos, redundância ou atrasos. Também identificaram um menor índice de bem-estar percebido entre os gestores (além da diminuição da satisfação no trabalho, satisfação com a organização, a confiança na alta administração, e aumento da ocorrência de sintomas físicos e psicológicos).

Os efeitos dos processos de mudança organizacional sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos têm sido investigados (Harenstam, Bejerot, Leijon, Scheele & Waldenstrom, 2004; Quinlan, 2007). O downsizing é apontado como o tipo de mudança que mais causa impactos no bem-estar dos indivíduos. A literatura apresenta consenso a respeito dos efeitos negativos que a mudança organizacional (incluindo demissões,

downsizing, aquisições e fusões, realocações, inovações tecnológicas no trabalho, reestruturação de gerenciamento, introdução do trabalho em equipe, etc.) tem no bem-estar dos indivíduos.

Segundo Kalimo, Taris e Schaufeli (2003) a literatura sobre os efeitos da mudança organizacional no bem-estar no trabalho se sustenta sobre o modelo do desequilíbrio entre esforço e recompensa. Essa teoria preconiza que altos esforços no trabalho associados com baixas recompensas em termos de baixa valorização, baixas promoções e salário, além da instabilidade no trabalho podem levar a efeitos adversos na saúde, por promover uma grande percepção de injustiça. O modelo do desequilíbrio entre esforço e recompensa focaliza em outros aspectos do ambiente psicossocial, especialmente na reciprocidade social que é vista como o coração do contrato de trabalho: certas tarefas ou obrigações são desempenhadas na expectativa por recompensas equitativas (Marmot, Davey Smith, Stansfeld, Patel, North, Head et al., 1991). Kalimo, et al., (2003) apresentaram um estudo em que pressões no trabalho, baixo nível de amplitude de decisão, desequilíbrio entre esforço e recompensa e baixas recompensas (principalmente instabilidade no trabalho) estiveram associados com percepções de injustiça e diminuição dos indicadores de bem-estar.

Várias são as propostas de análise dos efeitos dos atributos de mudanças organizacionais, sobre o bem-estar dos indivíduos, principalmente quando há associação com a percepção de justiça. Kalimo et al., (2003) testaram os efeitos de experiências passadas e expectativas futuras com o downsizing no bem-estar, além de avaliar a percepção de iniquidade como um possível mediador dessa relação. Para avaliar o contexto de mudanças, Kalimo, et al., (2003), apresentaram as seguintes variáveis: experiências passadas de downsizing e expectativas de experiências futuras de downsizing.

O grau de planejamento percebido pelos indivíduos a respeito da mudança organizacional tem sido relatado como uma das principais preocupações dos trabalhadores (Korsgaard, Sapienza, & Schweiger, 2002). Uma maior percepção de planejamento da mudança pode influenciar o apoio dos indivíduos à mudança e seu bem-estar (Griffin, Neale, & Rafferty, 2004). Rafferty e Griffin (2006) afirmaram que a percepção da mudança pelos indivíduos é influenciada pela sequência de três características: a frequência de mudança, o grau de planejamento envolvido na mudança, e a magnitude da mudança. Estas percepções têm impacto na incerteza dos indivíduos, elencada como uma das principais consequências da mudança que afeta o bem-estar e desempenho (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004).

A literatura indica que podem ocorrer efeitos adversos do bem-estar devido a percepção de que a mudança é quando geram incerteza associada com a perda de futuro, e quando são introduzidos no caminho, e que são percebidos como injustos (Bryson, Barth, Dale, & Olsen, 2013)

Considerando tal influência, foram formuladas as hipóteses 1 e 2:

H1. O planejamento das mudanças organizacionais está positivamente associado ao bem-estar durante o processo de mudanças.

H2. O grau de risco e incerteza das mudanças organizacionais está negativamente associado ao bem-estar dos indivíduos durante o processo de mudanças.

As primeiras experiências e informações a respeito da mudança são suficientes para provocar emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo nos indivíduos (Lines, 2005). Quando a mudança organizacional aumenta a carga de trabalho ou retira vantagens dos indivíduos, as reações negativas ocorrem quase que imediatamente. Ao interpretarem a mudança como ameaça os indivíduos geralmente experimentam sofrimento, ansiedade e estresse. A mudança organizacional tende a ser interpretada de forma positiva quando elimina rotinas aborrecedoras e potencializa as oportunidades de

crescimento e desenvolvimento dos indivíduos, gerando excitação e motivação (Kruglanski, Higgins, & Capozza, 2007). Neiva e Paz (2008), afirmam que as organizações que se preocupam em preparar seus membros para programas de mudanças constroem uma base para atitudes de aceitação em relação aos programas, o que pode evitar o sofrimento e impulsionar o sucesso do programa. Com base na literatura, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H3. O planejamento da mudança prediz positivamente a atitude de aceitação e negativamente as atitudes de temor e ceticismo à mudança organizacional.

H4. O risco da mudança prediz positivamente as atitudes de temor e ceticismo e negativamente a atitude de aceitação à mudança organizacional.

A literatura organizacional afirma que a interpretação de uma pessoa a respeito de uma determinada situação desempenha um papel crítico (Lazarus & Folkman, 1984) e que a utilização de várias estratégias de adaptação permite que os funcionários a percebam a mudança como menos estressante (Kammeyer-Mueller, et al., 2009). Neiva e Paz (2008) afirmam que as atitudes frente às mudanças organizacionais são fatores que podem facilitar a implantação de mudanças. Buscando investigar a influência das atitudes frente à mudança como mediadoras na relação entre atributos de mudança e bem-estar no trabalho, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H5. O bem-estar é predito positivamente pela atitude de aceitação e negativamente pelas atitudes de ceticismo e temor à mudança organizacional.

H6. As atitudes frente à mudança organizacional medeiam à relação entre atributos da mudança (planejamento e risco) e bem-estar.

H7. O tempo modera o modelo proposto de forma que haverá diferença significativa em T1, T2 e T3.

A Figura 12 apresenta o modelo de mediação a ser testado.

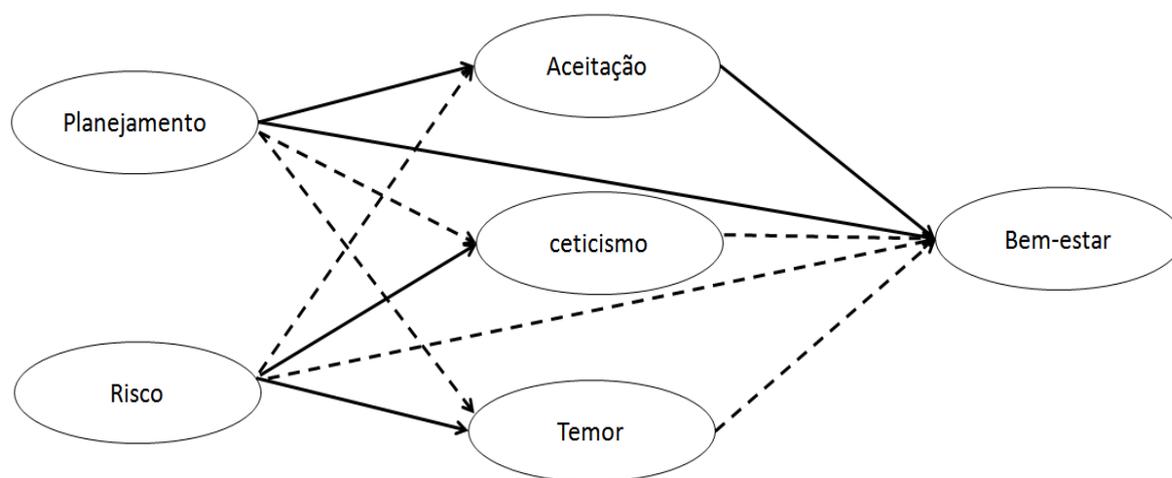


Figura 12. Modelo de investigação do estudo

Método

Participantes

A amostra da organização X foi definida a partir da amostragem randômica estratificada baseada nos 11 estados da federação. A seguir foi atribuído um número a cada indivíduo. 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 fase de coleta de dados foram aproveitados 505 questionários com as informações demográficas as respostas às escalas. Na segunda fase, permaneceram na pesquisa 390 participantes. Na última etapa, permaneceram 348 respondentes. O perfil demográfico das três coletas é apresentado na Tabela 18.

Tabela 18. Perfil dos Participantes da Pesquisa

Variável	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	F	Percentual	F	Percentual	F	Percentual
Sexo						
Feminino	107	21,2%	82	21,0%	60	17,2%
Masculino	389	77,0%	283	72,6%	247	71,0%
Não informado	9	1,8%	25	6,4%	41	11,8%
Escolaridade						
Doutorado	2	0,4%	2	0,5%	3	0,9%
Mestrado	34	6,7%	27	6,9%	25	7,2%
Pós - Graduação	103	20,4%	104	26,7%	100	28,7%
Nível Superior Completo	203	40,2%	147	37,7%	132	37,9%
Nível Superior Incompleto	82	16,2%	53	13,6%	33	9,5%
Nível Médio	75	14,9%	52	13,3%	49	14,1%
Nível Fundamental	5	1,0%	3	0,8%	1	0,3%
Não Informado	1	0,2%	2	0,5%	5	1,4%
Estado da Federação						
AC	17	3,4%	14	3,6%	12	3,4%
AM	2	0,4%			1	0,3%
AP	34	6,7%	17	4,4%	20	5,7%
DF	188	37,2%	141	36,2%	122	35,1%
MA	52	10,3%	36	9,2%	40	11,5%
MT	39	7,7%	32	8,2%	26	7,5%
PA	103	20,4%	94	24,1%	81	23,3%
RO	46	9,1%	37	9,5%	24	6,9%
RR	8	1,6%	6	1,5%	6	1,7%
SP					6	1,7%
TO	16	3,2%	13	3,3	10	2,9%
	N=505		N=390		N=348	

Instrumentos

Para o teste dos modelos hipotéticos deste estudo foram utilizadas três escalas de mensuração, na forma de questionários individuais: Atributos da Mudança Organizacional; Atitudes Frente à Mudança Organizacional; e Bem-Estar. Os três utilizam a escala do tipo Likert de 11 pontos que variava de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

O primeiro instrumento aplicado, a foi a escala de atributos da mudança organizacional. A escala foi elaborada por Neiva e Nery (2012). A escala possui estrutura bifatorial. O fator planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança - PPEAM diz respeito às percepções dos empregados sobre as preparações que

ocorreram antes da implantação das mudanças, como, por exemplo, o histórico e a frequência de mudanças e as experiências anteriores de sucesso ou fracasso. Já o fator risco da mudança relaciona-se à percepção dos empregados sobre os aspectos decorrentes da implantação da mudança que podem afetar tanto a organização quanto o próprio indivíduo. A Escala de possui 21 itens com cargas fatoriais acima de 0,32 e alfas de Cronbach acima de 0,74. Exemplo de item: “A organização passou por muitas *mudanças nos últimos anos*”.

O segundo instrumento é a escala de atitudes frente à mudança organizacional, validada por Neiva et al. (2005), que acessa crenças, comportamentos e sentimentos dos indivíduos durante os processos de mudança organizacional, em três fatores: ceticismo, temor e aceitação. O ceticismo abrange crenças e sentimentos de descrédito relacionados ao processo de mudança. O temor é caracterizado pelo medo de perder 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. Este instrumento é composto por 46 itens, cargas fatoriais acima de 0,30 e Alfa de Cronbach acima de 0,85. Exemplo de item: “*As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer*”.

Foi utilizada uma versão adaptada da Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações, composta por 15 itens formulados positivamente em uma escala tipo Likert de 11 pontos, variando de 0 a 10. Tem natureza unifatorial que avalia a percepção de Bem-Estar dos trabalhadores. Foi validada por meio de uma amostra de 250 trabalhadores de diversas organizações. Tem se revelado confiável para mesurar a percepção de bem-estar, sendo que seu índice de confiabilidade, Alpha de Cronbach (α), em diversas amostras tem variado entre 0,88 e 0,91 (Dessen & Paz, 2010).

Essas escalas foram desenvolvidas e testadas pelas autoras em outras amostras. Para utilização nesse estudo foi feita a verificação da validade para a presente amostra

das escalas de atributos da mudança organizacional (manuscrito 3), atitudes frente à mudança organizacional (Apêndice 2) e bem-estar (Apêndice 3). Na sequência são relatados os resultados da validação dessas escalas para a amostra desse estudo.

Procedimento de Coleta de dados

Com o objetivo de realizar a coleta de dados foram feitos contatos com a organização e apresentados os objetivos da pesquisa. Após o aceite pela organização foi feita a assinatura do termo de compromisso e responsabilidade pela pesquisadora. Em seguida, a organização disponibilizou uma listagem contendo os nomes dos sujeitos e os e-mails para contato. Após os critérios de seleção dos sujeitos, os dados foram cadastrados no *software online Lime Survey* para realizar a coleta de dados estruturada através de escalas.

As coletas de dados foram realizadas em três etapas. Entre a primeira e a segunda coleta o intervalo foi de aproximadamente um ano. E, entre a segunda e terceira coleta o intervalo foi de aproximadamente dois anos. O esquema temporal das coletas de dados está representado graficamente na figura 13.

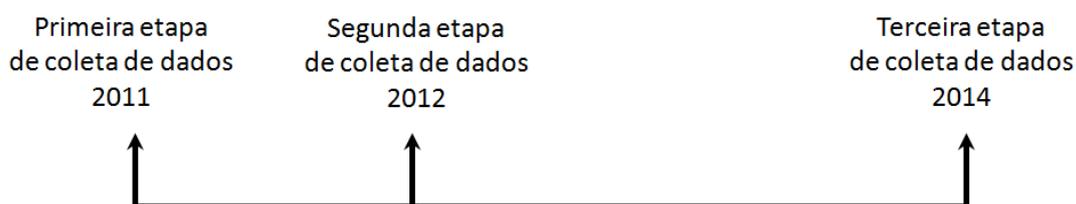


Figura 13. Esquema temporal das coletas de dados

Os períodos de coleta de dados foram estabelecidos considerando a afirmação de Pettigrew (1995) que ressalta a importância do pesquisador ter o oportunismo planejado, ou seja, a flexibilidade de aplicar a pesquisa. A primeira coleta de dados foi realizada entre os meses de maio a junho de 2011. A segunda coleta ocorreu nos meses

de setembro e outubro de 2012. A terceira coleta ocorreu no período entre outubro e novembro de 2014.

Em todas as coletas de dados (T1, T2 e T3), os instrumentos de pesquisa foram encaminhados aos mesmos sujeitos, por meio de correio eletrônico, que continha um texto explicativo, o endereço online da pesquisa e a senha para acesso ao questionário. Os sujeitos receberam um correio eletrônico de convite contendo o link para responder ao questionário. Na última semana das coletas, foi enviado um e-mail de lembrete para aqueles que ainda não haviam respondido à pesquisa. O questionário foi disponibilizado em um *site*, o que permitiu, posteriormente, a extração dos três bancos de dados a serem utilizados para as análises.

Antes de acessar 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 ser identificado. As instruções de preenchimento foram incluídas como parte dos questionários. Foi apresentada a escala de respostas comportamentais à mudança organizacional e foram coletados os dados demográficos.

Procedimento de Análise de Dados

A análise foi feita em quatro etapas. Na primeira, após verificação dos pressupostos estatísticos conforme sugerido por Tabachnick e Fidell (2001) e (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010), foi verificada a estrutura fatorial dos instrumentos em um banco de dados que reunia todas as os casos válidos coletados nas fases 1, 2 e 3. As escalas de atributos da mudança organizacional e respostas comportamentais à mudança organizacional foram submetidas à análise fatorial confirmatória conforme apresentado nos manuscritos 3 e 4 dessa tese. A escala de Bem-

estar no Trabalho foi submetida à análise fatorial exploratória para revalidação para a presente amostra.

A segunda etapa da análise de dados consistiu em verificar o ajuste do modelo de investigação foi feita em cada um dos três bancos após todo o procedimento de limpeza de dados. Nos modelos, os construtos foram verificados por meio das médias de seus fatores. Os modelos foram estimados no programa AMOS 20 por máxima verossimilhança, para verificação do ajuste dos modelos a partir dos indicadores: GFI (Goodness-of-Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), e RMSEA (Byrne, 2001; Kline, 2004). O modelo proposto foi comparado a modelos alternativos, pois tal prática constitui teste mais rigoroso do que a análise isolada de seu ajuste (Hair, et al., 2010).

A terceira etapa consistiu na verificação dos testes de hipóteses. O modelo de mediação desse estudo é considerado complexo por ter mais de uma variável como mediadora (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Assim verificação de mediação nesse estudo foi feita por meio de equações estruturais, e foram verificadas a magnitude e significância dos efeitos indiretos por meio de *bootstrapping*. Os efeitos indiretos são estimados a partir de uma amostra da população e são produtos das estimativas dos coeficientes de regressão. Efeitos indiretos significativos são uma medida análoga à utilização de outros métodos que indicam a significâncias dos efeitos de interação da regressão (Preacher & Selig, 2012). Para isso, foram realizadas várias análises com submodelos com o objetivo de verificar o sinal, magnitude e significância dos coeficientes.

A quarta etapa teve por objetivo verificar o efeito moderador do tempo. Para isso, foi feita a comparação do ajuste do modelo de investigação em T1, T2 e T3, utilizando a estatística qui-quadrado. A mudança não significativa no qui-quadrado, ou $\Delta\chi^2(\Delta df)$, indica que o modelo não varia ao longo do tempo, ou seja não há efeito da moderação. Caso ocorra uma mudança significativa, há evidência do efeito moderador

de tempo e os tamanhos de efeitos para a extensão da moderação serão aferidos por meio de testes t (*d* de Cohen).

Resultados

Estatísticas Descritivas e Análise Fatorial

As escalas de bem-estar no trabalho e de atitudes frente às mudanças organizacionais foram submetidas à análise fatorial exploratória e estão disponibilizadas nos Apêndices 3 e 4. Os resultados da análise fatorial confirmatória demonstram bons índices da escala de Atributos da Mudança Organizacional [χ^2 (41, N = 375) = 100,90, $p < 0,005$; $\chi^2/\text{gl} = 2,46$; NFI=0,95; TLI = 0,97; CFI=0,97; GFI=0,95; AGFI= 0,92; RMSEA (IC) = 0,06 (0,04-0,07)]. As estatísticas descritivas e as correlações dos fatores são apresentadas na Tabela 19.

Tabela 19. Médias, Desvios-padrão e Correlações das Variáveis da Pesquisa

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1.Planejamento1	5,95	1,66																		
2.Planejamento2	5,71	1,65	,139**																	
3.Planejamento3	5,53	1,46	0,07	-0,01																
4.Risco1	6,53	1,68	-0,05	0,03	0,09															
5.Risco2	6,45	1,69	,103*	-0,05	0,06	0,05														
6.Risco3	6,57	1,75	,138**	0,05	,140**	-0,05	0,00													
7.Aceitação1	5,65	1,24	,721**	0,02	,119*	-0,02	0,06	0,03												
8.Aceitação2	5,50	1,62	,115*	,755**	0,02	0,07	-,135**	0,03	0,02											
9.Aceitação3	5,48	1,69	0,09	-0,04	,691**	0,01	0,01	-,110*	,140**	-0,01										
10.Temor1	6,14	1,37	-,142**	0,02	0,01	,495**	-0,07	0,01	0,00	-0,02	-0,03									
11.Temor2	6,12	1,22	,164**	-,171**	0,06	0,04	,468**	,160**	,154**	-,116*	-0,03	0,01								
12.Temor3	6,20	1,35	,215**	0,07	0,01	-0,01	0,02	,512**	,162**	,126*	-,156**	0,01	,165**							
13.Ceticismo1	4,34	1,64	-,386**	-0,08	-0,04	,348**	-0,08	-0,03	-,235**	-0,09	-0,09	,638**	-0,02	-0,07						
14.Ceticismo2	4,52	1,51	-0,09	-,321**	0,01	-0,08	,356**	0,05	-0,08	-,318**	-0,04	-0,03	,584**	-0,01	0,08					
15.Ceticismo3	4,67	1,64	-0,08	-0,01	-,182**	-0,04	0,05	,385**	-0,05	-0,01	-,302**	0,04	,111*	,647**	0,10	0,08				
16.Bem-estar	7,78	1,39	,625**	,223**	,192**	0,05	,129*	,171**	,511**	,214**	,153**	-0,05	,255**	,274**	-,346**	-0,10	-0,09			
17.Bem-estar2	7,64	1,39	,351**	,636**	,111*	0,05	0,02	,106*	,233**	,549**	0,09	-0,04	-0,06	,169**	-,237**	-,288**	-0,02	,599**		
18.Bem-estar3	7,54	1,41	,318**	,112*	,566**	0,00	0,08	0,06	,274**	,115*	,534**	-0,04	0,07	0,00	-,195**	-0,03	-,284**	,611**	,410**	

*p=0,05; **p=0,01

Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

A verificação do ajuste do modelo foi realizada de forma separada para os grupos (T1, T2 e T3). Os índices de ajuste do modelo estrutural proposto em T1, T2 e T3 são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20. Índices de Adequação do Modelo

	Ajuste do Modelo											
	χ''	<i>g.l.</i>	χ''	$\gamma.\lambda.$	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (IC 95%)	$\Delta\chi^2$ *	$\Delta g.l.$
Modelo Inicial T1	211,12	4	52,78	0,82	0,32	0,82	0,89	0,44	0,32 (0,27-0,32)			
Modelo T1 reespecificado	13,22	3	4,40	0,98	0,95	0,99	0,99	0,94	0,08 (0,07-0,09)	197,9	1	
Modelo inicial T2	117,33	4	29,33	0,86	0,51	0,86	0,92	0,59	0,27 (0,24-0,29)			
Modelo T2 reespecificado	13,22	3	4,40	0,98	0,94	0,98	0,98	0,92	0,09 (0,08-0,10)	104,11	1	
Modelo Inicial T3	151,02	4	37,75	0,80	0,27	0,80	0,88	0,41	0,32 (0,29-0,35)			
Modelo T3 reespecificado	14,43	3	4,81	0,98	0,92	0,98	0,98	0,90	0,10 (0,09-0,11)	174,86	1	

Nota. * $p < 0,001$; *g.l.* = graus de liberdade; IC = intervalo de confiança (95%); $\Delta\chi^2$ = diferença de qui-quadrado; $\Delta g.l.$ = diferença de graus de liberdade.

A partir dos dados apresentados na Tabela 20 é possível verificar que o modelo reespecificado possui índices adequados de ajuste em T1 [χ^2 (3) = 13,22, *ns*; $\chi^2/g.l.$ = 4,40; NFI=0,98; TLI = 0,95; CFI=0,99; GFI=0,99; AGFI= 0,94; RMSEA (IC) = 0,08 (0,07-0,09), *ns*], T2 [χ^2 (3) = 13,22, *ns*; $\chi^2/g.l.$ = 4,40; NFI=0,98; TLI = 0,94; CFI=0,98; GFI=0,98; AGFI= 0,92; RMSEA (IC) = 0,09 (0,07-0,09), *ns*] e T3 [χ^2 (3) = 14,43, *ns*; $\chi^2/g.l.$ = 4,82; NFI=0,98; TLI = 0,92; CFI=0,98; GFI=0,98; AGFI= 0,90; RMSEA (IC) = 0,10 (0,09-0,10), $p < 0,05$].

A primeira hipótese foi suportada pelos indicadores demonstrando que o planejamento das mudanças organizacionais está positivamente associado ao bem-estar em T1 ($\beta = 0,62$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,63$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,56$, $p < 0,001$). Isso significa que o planejamento da mudança organizacional afeta o bem-estar do empregado durante a implantação das mudanças.

A segunda hipótese foi refutada. O grau de risco e incerteza das mudanças organizacionais não está negativamente associado ao bem-estar dos indivíduos. A relação apresenta efeito fraco e não significativo em T1 ($\beta = 0,005$, *ns*), T2 ($\beta = 0,02$, *ns*) e T3 ($\beta = 0,06$, *ns*).

A terceira hipótese foi parcialmente corroborada. O bem-estar é associado positivamente à atitude de aceitação em T1 ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = 0,46$, $p < 0,001$). O bem-estar é associado negativamente às atitudes de ceticismo em T1 ($\beta = -0,36$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,19$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = -0,31$, $p < 0,001$). Mas não é associado negativamente à atitude de temor em T1 ($\beta = 0,18$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,11$, $p < 0,05$) e em T3 ($\beta = 0,27$, $p < 0,001$).

A quarta hipótese foi parcialmente corroborada. O planejamento da mudança prediz positivamente a atitude de aceitação com efeito alto e significativo em T1 ($\beta = -0,72$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,75$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = 0,69$, $p < 0,001$). As atitudes de ceticismo são preditas negativamente pelo planejamento da mudança em T1 ($\beta = -0,38$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = -0,32$, $p < 0,001$) e T3 ($\beta = -0,18$, $p < 0,001$). A relação entre a variável temor e planejamento tem efeito fraco e significativo somente em T1 ($\beta = -0,14$, $p = 0,001$).

A quinta hipótese do estudo foi parcialmente corroborada. O risco da mudança prediz positivamente as atitudes de temor em T1 ($\beta = 0,49$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,46$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = 0,51$, $p < 0,001$). O risco da mudança prediz positivamente as atitudes

de ceticismo em T1 ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$), T2 ($\beta = 0,35$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$). Contudo, o risco da mudança apresenta efeito fraco e negativo, predizendo a atitude de aceitação à mudança organizacional significativamente somente em T2 ($\beta = -0,13$, $p < 0,05$) e T3 ($\beta = -0,11$, $p < 0,05$).

A sexta hipótese prediz que as atitudes frente à mudança organizacional medeiam a relação entre atributos da mudança (planejamento e risco) e bem-estar. A literatura afirma que quando a variável mediadora é incluída na equação de regressão, há redução ou neutralização do impacto da variável independente sobre a dependente (Tabachnick & Fidell, 2001). Os resultados das análises de mediação são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21. Resultado do teste de mediação para o variável critério

Variáveis	Bem-estar					
	T1		T2		T3	
	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto
Planej.	0,62*		0,63*		0,54*	
Risco	0,05 <i>ns</i>		0,02 <i>ns</i>		0,06 <i>ns</i>	
Planej. → Aceitação	0,48*	0,08 <i>ns</i>	0,50*	0,11**	0,33*	0,18**
Planej. → Temor	0,50*	0,17**	0,53*	0,002 <i>ns</i>	0,35*	0,03**
Planej. → Ceticismo	0,48**	0,65**	0,52*	0,03**	0,35*	0,05**
Risco → Aceitação	0,11**	-0,003 <i>ns</i>	0,09**	-0,02**	0,06 <i>ns</i>	-0,03**
Risco → Temor	0,11**	0,04**	0,09**	0,03**	0,05 <i>ns</i>	0,06**
Risco → Ceticismo	0,11**	-0,01 <i>ns</i>	0,09**	-0,02**	0,60 <i>ns</i>	-0,02 <i>ns</i>

* $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; *ns* = não significativo

Os resultados do teste de mediação das atitudes frente à mudança organizacional para a variável bem-estar corroboram fracamente a hipótese de que a

atitude ceticismo medeia a relação entre planejamento e bem-estar nas três coletas de dados, ou seja, em T1, T2 e T3.

A sétima hipótese prediz que o tempo modera as relações de forma que o planejamento e o risco diminuem ao longo do tempo sua influência no bem-estar. Para comparar o modelo nos três grupos (T1, T2 e T3) foi utilizado o índice de alteração do qui-quadrado, ou $\Delta\chi^2(\Delta df)$. O valor de alteração não foi significativo, indicando que não houve efeito moderador do tempo.

Discussão e conclusões

Os resultados desta pesquisa indicam que o modelo de investigação obteve bons índices de ajuste em T1, T2 e T3. Contudo, as hipóteses foram parcialmente corroboradas, uma vez que o atributo risco da mudança não prediz o bem-estar. Esse achado surpreende ao indicar que o atributo risco da mudança organizacional não influencia o bem-estar. Isso vai de encontro à maioria das pesquisas na área que afirmam que o risco da mudança influencia no adoecimento, absenteísmo e no bem-estar dos indivíduos (Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007; Rafferty & Griffin, 2006; Rafferty & Restubog, 2010; Robbins, Ford & Tetrick, 2012; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007; Spreitzer & Mishra, 2000). É possível que esse resultado seja um viés dessa amostra e seja decorrente da pesquisa ter sido realizada em uma empresa pública, na qual seus empregados (celetistas) gozam de uma aparente estabilidade não assimilando as ameaças das mudanças implantadas na organização. Em um estudo comparativo da percepção de mudanças entre gerentes do Reino Unido e da Austrália, identificaram que a efetividade da mudança organizacional é menor no setor público do que no privado, em ambos os países (Lindorff, Worrall, & Cooper, 2011). À luz desses resultados sugere-se investigar a relação proposta nesse manuscrito em organizações privadas a fim de verificar a generalização dos resultados. É importante ressaltar que os

resultados indicaram que há relação de predição do atributo risco da mudança com as atitudes frente às mudanças.

O atributo planejamento da mudança organizacional obteve forte relação com a atitude de aceitação. Esse achado corrobora outros estudos (Bouckenooghe, 2010; Devos, et al., 2007; Kalimo, et al., 2003; Neiva, Goulart, Fussi, & Nery, 2012; Neiva & Nery, 2015; Nery, Neiva, & Mendonça, no prelo; Rafferty & Griffin, 2006). Esse achado é relevante porque a percepção que os indivíduos têm a respeito do planejamento e preparo das mudanças organizacionais podem interferir no fato dos indivíduos avaliarem positivamente as intervenções e propostas apresentadas pela organização.

De forma geral, as três dimensões de atitudes frente à mudança parecem mediar (ainda que parcialmente) a relação entre planejamento e o bem-estar. Esses resultados estão em sintonia com a literatura especializada e reforça os achados dos estudos realizados por Neiva et al (2012), Nery & Neiva (2015) e Nery, et al., (no prelo), demonstrando a importância da percepção do planejamento como atributo da mudança organizacional na formação das atitudes frente à mudança dos indivíduos. Sugerindo que o preparo da organização denota aos empregados que a organização tem capacidade para implantar as iniciativas de mudança (Sousa & Mendonça, 2009; Robbins et al., 2012).

Para confirmar o modelo mediacional encontrado pela modelagem de equações estruturais, procedeu-se à verificação dos efeitos indiretos conforme orientação de Preacher e Selig (2012). Foi interessante verificar que algumas relações confirmaram os critérios da mediação propostos por Baron e Kenny (1986), mas foram refutadas pela adoção dos efeitos indiretos e seu grau de significância. É possível que isso seja decorrente da realização de *bootstrapping*, que utiliza amostragem, indicando algum viés da presente amostra.

Embora Kim, Hornung e Rousseau (2011) tenham encontrado evidências do efeito moderador do tempo, os resultados obtidos com a presente amostra não demonstraram efeito moderador do tempo. Esse achado pode ser decorrente do intervalo temporal de coleta de dados que não tenha sido adequado para identificar o efeito, ou da característica do tipo de organização pesquisada – empresa pública. Assim, sugere-se que novos estudos sejam realizados buscando investigar o efeito do tempo em organizações da iniciativa privada ou de outros setores produtivos.

Esta pesquisa contribui para a literatura, primeiramente, ao investigar o tempo na relação indivíduo-organização, abordagem escassa na academia (George & Jones, 2000; Lee & Liebenau, 1999; Sonnentag, 2012), além de contribuir para uma maior consolidação dos estudos sobre mudança ao investigar atributos de mudança que embora sejam frequentemente relatados como relevantes, ainda são negligenciadas pelas pesquisas.

Do ponto de vista metodológico, esse estudo realizou três coletas de dados, com os mesmos sujeitos em um contexto de mudanças organizacionais. Embora tenha havido percalços na realização da pesquisa (problema no armazenamento do banco de dados – com perda de uma variável nos três bancos- e a impossibilidade de realizar a coleta de dados com o mesmo intervalo de tempo).

Referências

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. doi: 10.1080/14697010902879079
- 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
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7
- Bryson, A., Barth, E., & Dale-Olsen, H. (2013). The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *ILRRReview*, 66(4), 989 – 1011.
- Quinlan, M., Bohle, P. & Mayhew, C. (2001). The Health and Safety Effects of Job Insecurity: An Evaluation of the Evidence. *Economic and Labour Relations Review*, 12(1):32-60.
- 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.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25–41.
- Dessen, M., & Paz, M. G. T. (2010). Validação de instrumento de indicadores bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 409-418. doi: 10.1590/S1413-73722010000200020.

- 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. <http://dx.doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management, 38*(3), 890-914. doi:10.1177/0149206309352881
- George, J. M., & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations, 54* (4), 419-444.
- Griffin, M., Neale, M., & Rafferty, A. (2004). Human Resource Due Diligence - Designing a Strategic Human Resource Management Tool in the context of Mergers and Acquisitions. In McKiernan, P & Easterby, M. (Eds.) *British Academy of Management St Andrews 2004. BAM Annual Conference. Management Futures.*, 30 August - 1 September 2004, St Andrews, Scotland.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Harenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., & Waldenstrom, K. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 305-343. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000119>
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 215-236.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 337-370
- Jackson, L. & Rothmann, S. (2006). Occupational stress, organisational commitment, and ill-health of educators in the North West Province. *South African Journal of Education, 26*:75-95. Available at http://reference.sabinet.co.za/webx/access/electronic_journals/educat/educat_v26_n1_a7.pdf. Acesso em 5 July 2013
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. 2004. A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 11-27.

- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *J Occup Health Psychol*, 8(2), 91-109.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94, 177–195.
- Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C. E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations*. European Expert Group on Health in Restructuring. München: Hampp Verlag.
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Kline, R. B. (2004). *Beyond significance Testing: Reforming Data Analysis Methods in Behavioral Research*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28, 497–516.
- Kruglanski, A. P., Higgins, E., & Capozza, D. (2007). “On the move” or “staying put”: Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305-1340.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and coping*, 725.
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers’ well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (2) 233-254. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411111400264>
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233-254. [10.1177/1038411111400264](http://dx.doi.org/10.1177/1038411111400264)
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
doi:10.1177/1534484304273818

- Marmot, M. G., Davey Smith, G., Stansfeld, S., Patel, C., North, F., Head, J. et al., (1991). Health inequalities among British civil servants: The Whitehall II study. *Lancet*, 337, 1387-1393.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of managerial psychology*, 21(2), 145-162. doi:10.1108/02683940610650758
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. (2012) Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. In: M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (pp. 11-33) São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Neiva, E. R., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012, setembro). *Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras*. In: Paper presented at the XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro.
- Neiva, E. R. & Mauro, T. G. S.. Atitudes e mudança de atitudes. In: Elaine Rabelo Neiva; Claudio Vaz Torres. (Org.). *A Psicologia Social no Brasil: Principais temas e vertentes*. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2011, v. 1, p. 163-195.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: Um estudo em uma organização pública brasileira.. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 11 31-52.
- Nery, V. F., & Neiva, E.R. (2015). Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nery, V. F., Neiva, E. R. & Mendonça, H. (no prelo). O impacto do contexto de mudança e da justiça organizacional sobre o bem-estar.
- Paschoal, T.; Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*. 7(1), p.11-22.
- 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, 4, 91-125.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77-98.

- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*, 209-233.
- Quinlan, M. (2007). Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing. *Int J Law Psychiatry*, *30*(4-5), 385-99.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1154-1162.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, *36*(5). doi:10.1177/0149206309341480.
- Rea, L. M. & Parker, R. A. (1997). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 235-272. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0025408>
- Saksvik, P. O., Tvedt, S. D., Nytro, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R. Andersen, T. K. & Torvant, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, *21*, 243-263.
- 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. doi: 10.1080/14697010701461129
- Sonnentag, S. (2012). Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, *2*(4), 361-368.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study, *Journal of Organizational Change Management*, *28*(2), 301 – 314. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0055>
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009). *Burnout em professores universitários: Impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *25*(4), 499-508. doi: 10.1590/S0102-37722009000400005.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. (2000). Na empirical examination of a stress-based framework of survivor responses to downsizing. In R. J. Burke & C. Cooper (Eds.), *The organization in crisis: Downsizing, restructuring and privatization* (pp. 97-118). Oxford, UK: Blackwell.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational wellbeing: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-377.

Considerações Finais

As mudanças organizacionais tornaram-se inerentes à própria existência organizacional. Mas, não existe mudança organizacional sem que haja antes uma mudança nos indivíduos, seja pela adoção de novos comportamentos ou desenvolvimentos de competências. Isso significa que essas constantes mudanças organizacionais têm influência na vida psíquica dos indivíduos. Embora os indivíduos que compõem a organização sejam elencados como parte importante para o sucesso da mudança, a maioria dos estudos adotam indicadores relacionados a processos ou resultados financeiros para avaliar o sucesso da mudança organizacional. Por isso, a presente tese pretendeu, dentro de seus limites, adotar critérios comportamentais e afetivos para investigar a mudança organizacional.

O objetivo geral desta tese foi investigar as variáveis que influenciam na emissão das respostas comportamentais à mudança e no bem-estar dos indivíduos, assim como identificar o efeito moderador do tempo. Para alcançar tal objetivo, foram feitas as pesquisas que foram organizadas nos sete manuscritos que compõem esta tese. O primeiro manuscrito analisara a produção científica sobre atributos da mudança organizacional, o segundo sobre as reações à mudança organizacional e o terceiro sobre as consequências da mudança organizacional com ênfase no bem-estar. Os manuscritos teóricos indicaram que a literatura não apresenta consenso a respeito dos conceitos, e que há um vasto campo de estudos a ser desenvolvido. No Brasil, a produção científica sobre mudança organizacional ainda é incipiente.

Os Manuscritos 4 e 5 apresentaram a verificação das evidências de validade da Escala de Atributos da Mudança Organizacional e da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. As duas escalas obtiveram bons índices de ajuste demonstrando qualidade psicométrica, estão adaptadas ao contexto brasileiro e são rapidamente aplicadas, com possibilidade de uso para organizações tanto públicas

quanto privadas. Essas escalas foram utilizadas nos manuscritos 6 e 7. O Manuscrito 6 analisa, por meio de um estudo longitudinal, o teste de um modelo estrutural de mediação das atitudes frente à mudança na relação entre atributos e respostas à mudança organizacional. Os dados, analisados por equações estruturais, apontaram o efeito significativo dos atributos da mudança nas respostas comportamentais e corroborou parcialmente o efeito de mediação. A pesquisa relatada no Manuscrito 7 apresenta o teste de um modelo estrutural de mediação das atitudes frente à mudança na relação entre atributos e bem-estar. Os resultados indicam que as atitudes mediam parcialmente a relação entre atributos da mudança e bem-estar, e que surpreendentemente a percepção de risco da mudança não teve relação com bem-estar no trabalho, na presente amostra.

Esse conjunto de manuscritos proporciona contribuições acadêmicas e práticas. As revisões de literatura geraram um retrato do estado atual das pesquisas nacionais e internacionais sobre atributos da mudança, reações à mudança e consequências da mudança organizacional, permitindo não apenas a identificação das lacunas, mas do potencial de investigação desses campos. O desenho de pesquisa longitudinal com coletas de dados de intervalos diferentes possibilita uma investigação de como a mudança organizacional se estrutura no decorrer do tempo. A tese forneceu medidas confiáveis e válidas que podem ser empregadas livremente nas organizações para fins de diagnóstico e por outros pesquisadores em estudos na área de mudança organizacional.

Apesar das contribuições dos estudos, é preciso relatar suas limitações. Todos os estudos adotaram delineamento não experimental, o que impede o teste de relações causais entre as variáveis. Outra limitação concerne ao uso de medidas de autorrelato (que podem ser influenciadas por vieses como a desejabilidade social). A respeito das limitações metodológicas, ressalta-se a coleta de dados em apenas uma organização.

Assim, sugere-se a replicação da presente pesquisa, utilizando com delineamento ou quase experimental para conferir maior robustez aos resultados. Sugere-se ainda a replicação da presente pesquisa em outros contextos organizacionais. O campo de estudos da mudança organizacional ainda possui um vasto campo a ser investigado e desenvolvido para uma maior consolidação do tema, especialmente no Brasil.

A revisão de literatura de Neiva e Paz (2015) indica que é grande o potencial de crescimento da área, mas que ainda possui pouca maturidade dos estudos para discussões aprofundadas sobre o fenômeno. Essa pouca maturidade evidencia-se na grande ênfase da abordagem qualitativa, de caráter interpretativo, e uma presença considerável de estudos de casos e estudos sem fundamentação teórica. Segundo as autoras, o grande desafio das pesquisas sobre mudança organizacional é avançar no sentido de maior sistematização do conhecimento, estabelecendo indicadores e instrumentos para mapear as características da mudança; e o estabelecimento de relações entre o que foi objetivado pela intervenção e as alterações identificadas ou percebidas.

Há um vasto campo de estudos a ser investigado no Brasil sobre atributos da mudança organizacional tanto com variáveis de reação e consequência da mudança. A expectativa é que este trabalho contribua para pavimentar os caminhos dessa exploração, contribuindo para uma maior compreensão da mudança organizacional enquanto fenômeno e sirva de estímulo a outros pesquisadores interessados em investigar fatores que facilitem o sucesso das mudanças organizacionais.

Apêndices

Apêndice 1

Pesquisa sobre mudança organizacional
Termo de consentimento Informado
Prezado(a) Colaborador(a):

A Pesquisa da qual você está sendo convidado a participar é uma pesquisa que vem sendo desenvolvida pela Prof^a. Dr^a. Elaine Rabelo Neiva e pela empregada Vanessa Nery, aluna 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 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 da UnB terá acesso ao questionário. Lembramos que a confidencialidade da pesquisa também é assegurada no parágrafo c do artigo 16 do código de ética profissional do psicólogo aprovado em 2005 que coloca como obrigação do psicólogo pesquisador garantir o anonimato do pesquisado.

É importante salientar que você é livre para interromper sua participação na pesquisa, quando achar conveniente.
Mas, lembre-se: sua participação é essencial, não existem respostas certas ou erradas e, por favor, responda a todo o questionário.
Agradeço a sua participação!

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato por email com: 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

Contexto de Mudança Organizacional

As frases abaixo se referem a comportamentos ou idéias 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.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Discordo										Concordo
	totalmente										totalmente
<input type="checkbox"/> A empresa oferece todas as condições para que os colaboradores se adaptem à mudança. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> As mudanças propostas podem causar redução de pessoal. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> A mudança interferirá nos relacionamentos dentro da organização. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> A mudança gera desconforto para os colaboradores. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável). *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Nos últimos anos, a organização passou por muitas mudanças que não deram em nada. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Durante o processo de mudança, a organização investe em treinamentos. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Esta empresa passou por várias experiências de mudanças bem sucedidas. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> As mudanças fazem parte do dia a dia desta organização. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os colaboradores. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Os novos comportamentos serão positivos para a empresa. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> As mudanças ameaçam o crescimento dos colaboradores na carreira. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> As mudanças podem causar redução de pessoal. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso. *	<input type="radio"/>										
<input type="checkbox"/> Existem pessoas preparadas para conduzir as mudanças. *	<input type="radio"/>										

Atitudes relacionadas a mudanças organizacionais

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

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

[]A mudança leva a uma situação pior ou inadequada (indesejável). *

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

[]A qualquer momento podem ocorrer fatos não previstos no processo de mudança. *

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

[]Os colaboradores estão preparados para atuar no novo cenário. *

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

[]Nos últimos anos, a organização passou por muitas mudanças que não deram em nada. *

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

[]Durante o processo de mudança, a organização investe em treinamentos. *

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

[]Esta empresa passou por várias experiências de mudanças bem sucedidas. *

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

[]Nos últimos anos as mudanças organizacionais foram rápidas. *

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

[]As mudanças fazem parte do dia a dia desta organização. *

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

[]Durante o processo de mudança a chefia promove ações de apoio para os colaboradores. *

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

[]No processo de mudança, as dúvidas são esclarecidas em tempo hábil. *

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

[]Na mudança, a empresa investe em recursos materiais e financeiros necessários. *

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

[]Os novos comportamentos serão positivos para a empresa. *

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

[]As mudanças ameaçam o crescimento dos colaboradores na carreira. *

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

[]As mudanças podem causar redução de pessoal. *

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

[]As mudanças ocorridas nesta empresa obtiveram sucesso. *

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

[]Existem pessoas preparadas para conduzir as mudanças. *

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

Atitudes relacionadas a mudanças organizacionais

Abaixo estão listados vários tipos de comportamentos ou idéias 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.

[]As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança. *

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

[]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 pessoas deixam de aderir às mudanças na sua empresa pela falta de informação. *

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

[]As mudanças nesta empresa 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 empresa. *

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

[]As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer. *

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

[]É muito difícil mudar os comportamentos dos colaboradores dentro desta empresa. *

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

[]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

[]Esta empresa não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem. *

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

[]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

[]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

[]As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar. *

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

[]A empresa perde em produtividade quando processos de mudança são implantados. *

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

[]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

[]Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta empresa. *

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

[]As mudanças geram caos nesta empresa. *

- 0 Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente
- []Os processos de mudança trazem benefícios para a empresa. *
- 0 Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente
- []Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na empresa. *
- 0 Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente
- []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
- []A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na empresa. *
- 0 Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente
- []As pessoas se comprometem com os processos de mudança. *
- 0 Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente
- []Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta empresa. *

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

[]As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança. *

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

[]A empresa prepara os colaboradores para o processo de mudança. *

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

[]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

[]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

[]As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta empresa. *

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

[]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

[]As mudanças comportamentais dentro desta empresa são sempre muito lentas. *

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

[]Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças. *

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

[]Os processos de mudança pioram as relações de trabalho. *

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

[]Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho. *

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

[]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

[] 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

[]As pessoas não gostam do processo de mudança. *

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

[]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

[]As mudanças nesta empresa 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

[] A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos colaboradores. *

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

[]Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho. *

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 empresa. *

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

[]As mudanças nesta empresa trazem benefícios para os colaboradores. *

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

Resistência e engajamento

As frases abaixo se referem a comportamentos ou idéias 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

[]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

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

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

[]Os colaboradores boicotam o processo de mudança. *

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

[]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

Bem-estar no trabalho

As frases abaixo apresentam descrições de características de diferentes organizações de trabalho.

Indique o quanto estas características são aplicáveis à empresa em que você trabalha.

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

[]O trabalho que executo é importante para mim. *

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

[]O trabalho que executo é valorizado pela empresa. *

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

[]O trabalho que desempenho é importante para a sociedade. *

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

[]Minha competência é recompensada pela empresa. *

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

[]Sou admirado por meus colegas de trabalho pelo que faço. *

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

[]Tenho liberdade para executar minhas atividades com meu estilo pessoal. *

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

[]Tenho a infra-estrutura material necessária para a execução do meu trabalho. *

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

[]Tenho o apoio da empresa para o meu desenvolvimento pessoal. *

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

[] Sinto-me seguro com a possibilidade de permanência nesta empresa. *

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

[] As relações sociais com meus colegas influenciam positivamente o meu trabalho. *

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

[]Sinto-me bem com o estilo de relacionamento da minha gerência. *

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

[]Considero justo o salário que recebo. *

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

[]Tenho orgulho de pertencer a esta organização. *

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

Sinto-me bem trabalhando aqui. *

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

Dados demográficos

Sexo

Feminino

Masculino

Escolaridade

Nível Fundamental Nível Médio Nível Superior Incompleto Nível Superior Completo Pós - Graduação Mestrado Doutorado

Muito obrigada por participar da pesquisa!

Caso deseje algum esclarecimento, entre em contato com Vanessa Nery pelo email vanessa.nery@gmail.com

Apêndice 2

Análise da Estrutura Fatorial da Escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional

A estrutura fatorial da escala de Atitudes frente à Mudança Organizacional foi verificada por meio da análise fatorial exploratória utilizando uma subamostra aleatória de respondentes desta pesquisa. O banco continha 1729 respondentes. No estudo exploratório foram encontrados 169 questionários em branco e 17 incompletos. Optou-se por excluí-los, permanecendo com 1543 casos. Mantiveram-se os casos extremos univariados, pois estes eram inferiores a 5% em cada variável (Tabachnick & Fidell, 2001). Foram identificados e excluídos 160 casos extremos multivariados ($D^2 \geq 86,661$; $df = 46$; $p < 0,001$). A amostra foi reajustada para obter a extração inicial dos fatores e verificar as estruturas fatoriais. O banco ficou com um total de 1383 respondentes, foi feita uma seleção aleatória de 577 casos para a realização da análise fatorial exploratória.

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) foi significativo ($p < 0,05$) indicando que os dados apresentam desvio da normalidade. Assim, 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 não foram submetidas a nenhum procedimento de transformação.

Para analisar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 46 itens da escala de atitudes frente à mudança organizacional foram submetidos à

análise dos componentes principais. O valor de KMO obtido de 0,91 ($p < 0,001$). Os valores das correlações foram inspecionados e foi verificado o valor determinante da matriz (1,306E-012).

A análise dos componentes principais sugeriu uma estrutura empírica com sete componentes que explicou 62,35% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário. A análise do *gráfico de sedimentação* sugere a presença de cinco fatores.

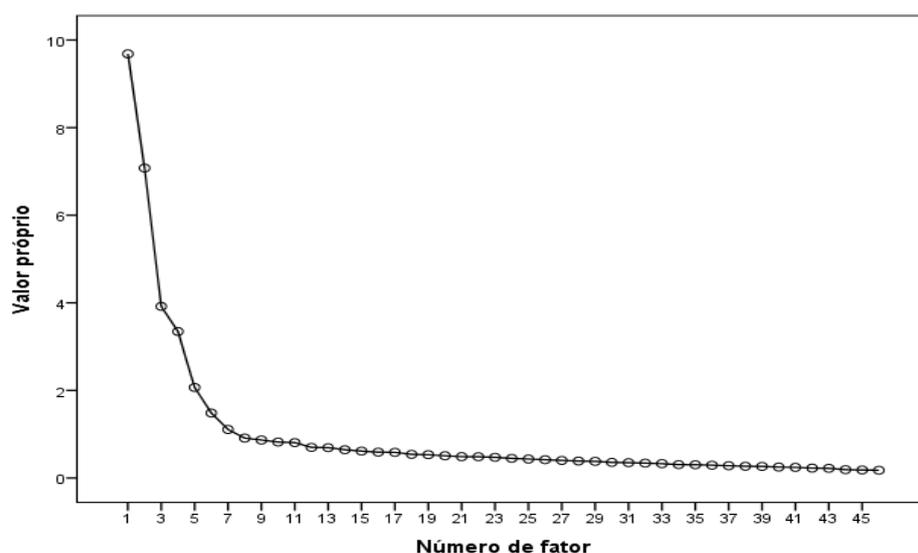


Figura 14.
Gráfico de sedimentação da Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional

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 RanEigen a pertinência teórica. Os valores das cargas fatoriais e da variância explicada estão apresentados a seguir.

Tabela 22. Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Atitudes Frente à Mudança Organizacional

Itens	Cargas fatoriais			Média (DP)	h ²	Correlação item-total
	Fator					
	1	2	3			
1. As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.		0,61		5,36 (2,94)	0,42	0,56
2. Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.	0,55			5,07 (2,36)	0,37	0,58
3. As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.	0,77			4,76 (2,49)	0,58	0,72
4. As pessoas deixam de aderir às mudanças na sua organização pela falta de informação.	0,43			5,14 (2,41)	0,21	0,47
5. As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.		0,604		4,92 (2,49)	0,45	0,56
6. As mudanças são benéficas porque podem “oxigenar” esta organização.				6,34 (2,27)	0,37	
7. As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.	0,49	0,43		5,02 (2,52)	0,46	
8. Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.		0,73		6,08 (2,60)	0,51	
9. As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.	0,45	0,45		4,97 (2,48)	0,45	
10. É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização.				5,97 (2,57)	0,28	
11. As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.	0,65	3		4,73 (2,48)	0,53	0,65
12. Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.	0,62			4,17 (2,54)	0,47	0,62
13. Há espaço para participação dos servidores nos processos de mudança.			0,57	5,13 (2,51)	0,31	0,56
14. Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.	0,46			5,71 (2,51)	0,32	0,49

(continua)

Itens	Cargas fatoriais			Média (DP)	h ²	Correlação item- total
	Fator					
	1	2	3			
15. As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.			0,51	5,61 (2,11)	0,34	
16. A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.	0,64			4,77 (2,42)	0,40	0,60
17. As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.				7,37 (1,90)	0,29	
18. Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.	0,75			4,42 (2,52)	0,57	0,70
19. As mudanças geram caos nesta organização.	0,79			4,15 (2,70)	0,62	0,70
20. Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações.			0,54	6,20 (2,36)	0,53	0,60
21. Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.		0,72		6,55 (2,61)	0,52	0,67
22. Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional.				5,87 (2,17)	0,27	
23. A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização.				6,45 (2,39)	0,38	0,54
24. As pessoas se comprometem com os processos de mudança.			0,42	5,76 (1,84)	0,35	0,37
25. Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.	0,58			4,36 (2,31)	0,40	0,59
26. As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.	0,40			7,27 (2,02)	0,23	0,42
27. A organização prepara os indivíduos para o processo de mudança.			0,56	4,93 (2,35)	0,40	0,64
28. As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.		0,78		6,86 (3,21)	0,62	0,64
29. As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.			0,49	6,44 (1,81)	0,30	0,35

(continua)

Itens	Cargas fatoriais			Média (DP)	h ²	Correlação item- total
	Fator					
	1	2	3			
30. As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.			0,59	6,16 (2,04)	0,54	
31. As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.	0,65			4,74 (2,39)	0,44	0,65
32. As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas.	0,61			6,16 (2,28)	0,42	0,59
33. Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças.				4,20 (2,25)	0,35	
34. Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.	0,57			4,20 (2,25)	0,35	0,53
35. Os processos de mudanças pioram a rotina de trabalho.	0,75			4,96 (2,53)	0,57	0,65
36. A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.			0,42	6,38 (2,40)	0,32	
37. Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.	0,54			6,76 (2,47)	0,31	0,52
38. As pessoas não gostam do processo de mudança.				5,82 (2,15)	0,13	
39. A falta de informação sobre os processos de mudança gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários.		0,484		6,27 (2,26)	0,24	0,44
40. As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.		0,42	0,69	5,34(2,40)	0,56	0,69
41. As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização.			0,75	5,76 (2,06)	0,60	0,67
42. A mudança é aceita quando não se retiram direitos e garantias dos funcionários.				7,43 (2,05)	0,12	
43. Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança.			0,67	5,01 (2,19)	0,45	0,65
44. Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.		0,60		5,89 (2,30)	0,42	0,59

(continua)

Itens	Cargas fatoriais			Média (DP)	h ²	Correlação item- total
	Fator					
	1	2	3			
45. Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização.	0,71			4,92 (2,71)	0,54	0,69
46. As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários.			0,69	5,77 (2,12)	0,53	0,58
<i>N</i>	577					
Nº de itens	17	8	9			
<i>Eigenvalue</i>	9,68	7,07	3,91			
% da Variância Explicada	21,05	15,38	8,51			
Alfa de Cronbach	0,91	0,84	0,85			

Nessa solução, os itens 6, 10, 17, 22, 33, 36, 38 e 42 apresentaram cargas menores que 0,4. Os itens 7 (As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece), e 9 (As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer) foram considerados complexos ao dividirem carga nos fatores 1 e 2, por isso foram retirados. O item 15 (As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.) foi considerado complexo por dividir carga com os fatores 2 e 3, por isso foi excluído. O item 30 (As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização) 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 RanEigen, e a pertinência teórica levaram à adoção de 3 fatores, conforme a estrutura encontrada por Neiva, Ros e Paz (2005).

Os valores das cargas fatoriais foram acima de 0,50. As correlações item-total foram moderadas sugerindo coerência entre os itens e o fator. Os itens 5, 13 e 18 não obtiveram valor de carga fatorial superior a 0,40, por isso foram excluídos da escala. Essa solução possui três fatores e 34 itens.

Apêndice 3

Análise da Estrutura Fatorial da Escala de Bem-estar

O instrumento original de bem-estar possui 16 itens, contudo, por um erro do sistema apenas ficaram registrados no banco de dados 14 itens. A estrutura fatorial da escala de bem-estar foi verificada por meio de análise fatorial exploratória. Dentre os 1529 concluintes respondentes desse instrumento foram encontrados 9 casos de respostas omissas, e excluídas do banco resultando em 1520 respondentes. Mantiveram-se os casos extremos univariados, pois estes eram inferiores a 5% em cada variável (Tabachnick & Fidell, 2001). Identificaram-se 96 casos extremos multivariados ($D^2 \geq 36,123$; $df = 14$; $p < 0,001$). Tais casos foram excluídos e o banco de dados permaneceu com 1424 casos. Para a realização da análise fatorial exploratória foi feita uma seleção aleatória de 440 casos.

O teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) foi significativo ($p < 0,05$) indicando que os dados apresentam desvio da normalidade. Assim, o pressuposto da normalidade foi analisado de acordo com o critério proposto por Miles e Shevlin (2001). Neste estudo as variáveis não foram submetidas a nenhum procedimento de transformação.

Para analisar a fatorabilidade dos dados e estimar o número de componentes, os 14 itens da escala de Bem-estar foram submetidos à análise dos componentes principais. Obteve-se um KMO de 0,86 ($p < 0,001$). Os valores das correlações eo determinante da matriz foram inspecionados.

A análise dos componentes principais sugeriu uma estrutura empírica com até três componentes que explica 61,57% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário. A análise do *gráfico de sedimentação* sugere a presença de até três fatores (Figura 15).

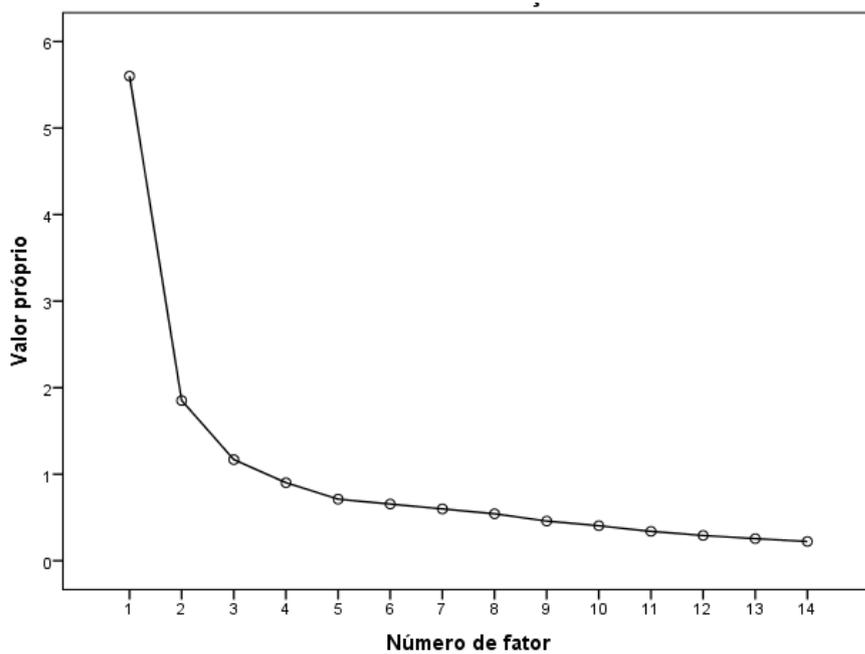


Figura 15.
Gráfico de sedimentação da Escala de Bem-Estar

Para determinar a quantidade de fatores a serem extraídos foi considerada a pertinência teórica. Os valores das cargas fatoriais e da variância explicada estão apresentados na Tabela 23.

Tabela 23.
Resultados da Análise Fatorial Exploratória dos Itens da Escala de Bem-Estar no Trabalho

Itens	Carga Fatorial	Média (DP)	h ²	Correlação item-total
1. O trabalho que executo é importante para mim.	0,603	5,46 (1,15)	0,84	0,9
2. O trabalho que executo é valorizado pela organização.	0,508	5,06 (1,38)	0,82	0,89
3. O trabalho que desempenho é importante para a sociedade.	0,690	5,07 (1,30)	0,8	0,87
4. Sou recompensado por minha competência pela organização.	0,731	5,49 (1,21)	0,78	0,86
5. Sou admirado por meus colegas de trabalho pelo que faço.	0,405	5,11 (1,48)	0,78	0,86
6. Tenho liberdade para executar minhas atividades com meu estilo pessoal.	0,678	4,99 (1,35)	0,77	0,85
7. Tenho a infra-estrutura material necessária para a execução do meu trabalho.	0,491	4,98 (1,38)	0,77	0,85
8. Tenho o apoio da organização para o meu desenvolvimento pessoal.	0,635	4,86 (1,39)	0,76	0,84
9. Sinto-me seguro com a possibilidade de permanência nesta organização.	0,714	5,35 (1,20)	0,76	0,84
10. Tenho um bom suporte tecnológico para o desempenho do meu trabalho.		5,22 (1,27)	0,7	0,8
11. As relações sociais com meus colegas influenciam positivamente o meu trabalho.	0,376			
12. Sinto-me bem com o estilo de relacionamento da minha chefia.	0,561	5,46 (1,15)	0,84	0,9
13. Considero justo o salário que recebo.		5,06 (1,38)	0,82	0,89
14. Tenho orgulho de pertencer a esta organização.	0,757	5,07 (1,30)	0,8	0,87
15. Sinto-me bem trabalhando aqui.	0,738	5,49 (1,21)	0,78	0,86
<i>N</i>	577			
Nº de itens	17	8	9	
<i>Eigenvalue</i>	9,68	7,07	3,91	
% da Variância Explicada	21,05	15,38	8,51	
Alfa de Cronbach	0,91	0,84	0,85	

Nesta seção foram feitos os testes visando a buscar evidências de validade dos instrumentos utilizados nesta pesquisa. Os resultados encontrados sugeriram a adequação das medidas para a amostra desse estudo.