



PRÁTICAS DE GESTÃO, BEM-ESTAR E COMPORTAMENTO DE APOIO

ELAINE R. NEIVA¹

 <https://orcid.org/0000-0003-0503-3234>

MAGNO O. MACAMBIRA²

 <https://orcid.org/0000-0002-6453-3020>

ELISA M. B. A. RIBEIRO³

 <https://orcid.org/0000-0002-4550-454X>

Para citar este artigo: Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–27. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200098

Submissão: 26 maio 2019. **Aceite:** 11 set. 2019.

¹ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

² Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, BA, Brasil.

³ Universidade Salgado de Oliveira (Universon), Niterói, RJ, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem por objetivo avaliar a influência das práticas de gestão da mudança, das razões e dos benefícios sobre o bem-estar e o comportamento de apoio às mudanças.

Originalidade/valor: A contribuição teórica deste estudo está em subsidiar a mensuração das ações realizadas, as reações dos indivíduos ao processo e a mensuração dos aspectos que contribuem para a atribuição de sentido que os indivíduos fazem sobre o processo de mudança.

Design/metodologia/abordagem: Participaram do estudo 255 colaboradores administrativos de uma *holding* brasileira que oferece serviços de transporte rodoviário, de fretamento e logística em três estados do Brasil. Utilizaram-se as seguintes medidas: Escala de Práticas de Gestão da Mudança, Escala de Razões e Benefícios para a Mudança, Instrumento de Comportamentos de Apoio à Mudança Organizacional e Escala de Bem-Estar no Trabalho. Os instrumentos foram aplicados aos profissionais e gestores das unidades para avaliar as medidas propostas considerando o processo de mudança pelo qual a organização estava passando. Os dados da amostra foram submetidos à análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC) dos instrumentos, além da análise de mediação e de equações estruturais para o teste de hipóteses.

Resultados: Os resultados do estudo apontam que as práticas de gestão da mudança afetam positivamente tanto os comportamentos de apoio quanto o bem-estar do trabalhador. Foi identificado também efeito diferenciado das razões organizacionais percebidas e dos benefícios percebidos nos comportamentos de apoio e no bem-estar no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE

Mudança nas organizações. Práticas de gestão. Bem-estar do trabalhador. Razões e benefícios com a mudança. Apoio à mudança.

1. INTRODUÇÃO

A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de alterações nos componentes organizacionais desencadeadas intencionalmente ou não por intervenções que tragam consequências para os resultados da organização e para seus membros (Neiva & Paz, 2012; Woodman, 2014). Os autores ressaltam ainda a necessidade de monitoramento e avaliação desse processo para evitar consequências danosas para os membros da organização (Neiva & Paz, 2012). O uso deliberado e consciente de estratégias, métodos sistemáticos e conhecimentos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados, de modo a assegurar a efetividade, é característica essencial desse processo (Davis & Holland, 2002; Hayes, 2002, 2007) que ainda tem por objetivo favorecer reações positivas em termos de comportamento e bem-estar dos empregados (Vakola, 2016).

A manifestação de comportamentos de apoio à mudança organizacional é a reação positiva mais desejada pelas empresas (Kim, Hornung, & Rousseau, 2011), o que torna tal manifestação um aspecto crítico para o sucesso das mudanças (Vakola, 2016). O apoio à mudança organizacional pode ser definido como comportamentos que são consistentes com os objetivos da mudança (Vakola, 2016), ou seja, comportamento de apoio é aquele de que o colaborador participa ativamente com o propósito de facilitar uma mudança planejada iniciada pela organização e contribuir para que ela se efetive (Kim et al., 2011).

Vários são os construtos que abordam as respostas dos empregados ao processo de mudanças, contudo poucos designam diretamente as respostas comportamentais (Kim et al., 2011). Observa-se que os membros da organização podem se comprometer com uma mudança organizacional ou apoiá-la porque querem (valorizam a mudança), porque não possuem outra alternativa (poucas opções) ou porque devem (são obrigados). As respostas baseadas em “querer” refletem o mais alto nível de compromisso e apoio às mudanças organizacionais (Herscovitch & Meyer, 2002). Podem ser preconizadas três dimensões de comportamento que são favoráveis à mudança: cumprimento, cooperação e defesa (Hercovith & Meyer, 2002). Cumprimento refere-se à disposição dos funcionários para fazer o que é exigido pela organização na implementação da mudança. A cooperação refere-se à aceitação do “espírito da mudança” e à vontade de fazê-la funcionar. Finalmente, defender refere-se à disposição dos funcionários para aceitar a mudança e “vendê-la” a outros (Hercovith & Meyer, 2002).

Em situações de mudança organizacional, os funcionários procuram dar sentido à mudança, apoiados em uma visão subjetiva e em seus valores, que, juntos, informam sua resposta à mudança organizacional (Lysova, Richardson, Khapova, & Jansen, 2015). Essa resposta de apoio à mudança pode ser nor-teada por vários fatores, como percepção de oportunidade de carreira e compreensão das iniciativas de mudança (Lysova et al., 2015). O modo como a organização lida com os processos de mudança (Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2013), a participação dos gestores durante o processo de implementação de mudanças, a avaliação que os empregados fazem do programa e as percepções que eles possuem a respeito da utilidade da intervenção estão entre os fatores que facilitam os comportamentos de apoio à mudança organizacional (Carter et al., 2013; Lysova et al., 2015). A realização de intervenções com o objetivo de que os indivíduos compreendam as oportunidades das iniciativas de mudança e emitam respostas positivas ao processo, e os mecanismos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados, de modo a assegurar a efetividade, são características essenciais desse processo e os pontos fundamentais do processo de gestão da mudança organizacional.

2. GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A expressão mudança organizacional é dinâmica e envolve uma série de intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e interação. Assim, a mudança organizacional pode ser caracterizada como um processo (Jian, 2011; Schreyögg & Sydow, 2011) interativo por natureza (Woodman, 2014) e não linear, pois pode evoluir em ambos os sentidos, progressista e retrógrado (Woodman, 2014). No entanto, a literatura sempre levanta a possibilidade de controle e monitoramento por parte dos gestores (Burke, 2011; Woodman, 2014), o que remete à possibilidade de planejamento, controle e monitoramento da ação humana e das reações dos empregados diante dos processos de mudança (Hayes, 2007; Rao, 2015), com uso deliberado e consciente de estratégias, métodos sistemáticos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados e assegurar sua efetividade (Hayes, 2007; Rao, 2015). Para alguns autores, o objetivo da gestão da mudança organizacional é reduzir a queda inevitável de produtividade, que é consequência dos processos de mudança (Morin et al., 2016). Para outros, evitar a resistência a mudar parece ser o grande propósito dessa gestão, o que implica ser uma habilidade gerencial bastante necessária (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010; Hayes, 2007). Alguns autores

ressaltam que a gestão da mudança organizacional deve ser compreendida em termos de práticas (Jansson, 2013; Raineri, 2011; Rao, 2015). A aceitação pelas pessoas do que é proposto durante o processo de mudanças, o uso adequado de sistemas de incentivo, o foco em tecnologia, aprendizagem, formação de equipes e líderes, o compromisso com os objetivos organizacionais, a visão e a estratégia, e a comunicação compartilhada das mudanças geram vitórias de curto prazo (Sande, Walela, & Wamukoya, 2015) porque conectam as crenças dos sujeitos, fornecendo uma ideia clara sobre onde estar na próxima fase (Rao, 2015). As práticas de gestão da mudança são as formas encontradas pelos gestores de alcançar os propósitos elencados anteriormente.

3. PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O termo prática tem muitas definições. Pode referir-se a “arranjos materialmente encarnados e mediados da atividade humana, centralmente organizados em torno de entendimento prático e compartilhado”, ou a “formas conectadas, compartilhadas e implícitas de compreender, falar e fazer as coisas” (Whittle, Suhomlinova, & Mueller, 2010, p. 31). Existe muito pouco consenso sobre quais práticas podem ser específicas da gestão da mudança (Jansson, 2013). Embora a relevância do conteúdo e do contexto de mudança organizacional seja reconhecida entre os estudiosos, uma suposição dominante parece ser a de que essas práticas são de natureza universal (Jansson, 2013; Kotter, 2000). Uma segunda suposição envolve a resistência encarada como resultado de mudar (Levay, 2010), constituindo um fenômeno natural e decorrente do processo. Por exemplo, uma vasta revisão de 60 anos de estudos quantitativos sobre as reações de alvos da mudança organizacional (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011) mostra que estudos enfocando razões para resistir à mudança e como afetar essa resistência são marginais.

As práticas são dimensões de atividade no contexto socialmente construído, como regras, ferramentas, métodos, reuniões, práticas sociais e discursivas (Jansson, 2013), ações de liderança, métodos de planejamento, funcionamento de processos, estratégia, engajamento pessoal, gestão de conflitos e práticas de comunicação (Sande et al., 2015; Stensaker & Langley, 2010; Stensaker & Meyer, 2012). As práticas de gestão da mudança também podem ser definidas como um “conjunto de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de

mudança organizacional” (Raineri, 2011, p. 226). Ainda que haja abundância de literatura com conselhos sobre mudança de gestão para profissionais, cinco práticas (diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, compensação e incentivo, e treinamento) são consideradas frequentes nos estudos sobre o tema (Raineri, 2011). Diagnóstico e alinhamento organizacional é a identificação da necessidade ou a preparação para a mudança, também denominada de diagnóstico e análise (Buchanan et al., 2005; Kotter, 2000). Liderança, por sua vez, aborda a compreensão e a atuação do líder na necessidade de transformar, para que seus subordinados também se comprometam com a mudança (Battilana et al., 2010; Kotter, 2000). A comunicação é a terceira prática que permite entender o que, quando e por que a organização está mudando, o que facilita a aceitação e a adaptação das novas circunstâncias, desde o nível estratégico até o operacional (Afande, 2015; Levay, 2010; Kotter, 2000). As duas últimas práticas de gestão da mudança são compensação/incentivo, cujo objetivo é reforçar os comportamentos desejados pelo processo de mudança por meio de remuneração ou benefícios (Afande, 2015; Kotter, 2000) e treinamento, que prepara os empregados para a mudança (Pearce & Sims, 2002). Considerando os argumentos expostos, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo.

- Hipótese 1: As práticas de gestão da mudança estão positivamente associadas ao comportamento de apoio à mudança.

4. PERCEÇÃO DAS RAZÕES E BENEFÍCIOS PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A maioria das teorias também pressupõe que as pessoas utilizam alguma forma de mensuração racional ou maximização da utilidade na busca de seus próprios interesses (Schwandt, 2005). O modelo do comportamento de apoio à mudança também se baseia na racionalidade e no comportamento planejado (Kim et al., 2011), uma vez que considera que os indivíduos são motivados a aderir a um objeto ou processo quando as situações ou ações oferecem benefícios que atendam a interesses individuais (Vakola, 2016).

O processo de “fazer sentido” baseia-se no conhecimento prévio para atribuir significado a novas informações, sendo facilitado por esquemas (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & Depalma, 2006) que reduzem a complexidade da informação recebida e permitem a associação entre ações e significados passados (Schwandt, 2005). Tal associação facilita a compreensão do processo de mudança e gera sentido para o processo vivido pelo indivíduo. As razões para as mudanças envolvem a criação de um propósito ou o “fazer

sentido” da mudança que ajuda os membros a aceitar as necessidades das mudanças (Kim et al., 2011; Vakola, 2016), na medida em que auxiliam o processo de mudanças a fazer sentido; as razões ou o “sentido” para o processo podem estar relacionados a reações positivas dos indivíduos durante o processo de mudanças (Vakola, 2016). Os destinatários também podem medir a mudança organizacional em termos de seus próprios ganhos percebidos ou antecipados (Kim et al., 2011; Vakola, 2016) ou de perdas, na medida em que a mudança faz com que a qualidade de alguns aspectos de seu trabalho ou vida profissional melhore ou não (Vakola, 2016). Os benefícios antecipados da mudança se referem aos resultados esperados da mudança de valência pessoal para empregados (Kim et al., 2011; Oreg et al., 2011; Vakola, Armenakis, & Oreg, 2013).

Os membros da empresa apreciam uma mudança organizacional por diferentes motivos: valorizam-na, avaliam a necessidade dela, percebem os benefícios ou questionam se “vale a pena” (Weiner, 2009), o que sugere uma valência da mudança organizacional para os indivíduos. A valência da mudança organizacional pode ser formada por componentes extrínsecos (recompensas, benefícios), bem como intrínsecos – autonomia, realização, satisfação (Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013). Quando essa valência da mudança passa a ser positiva, ela pode ser influenciada pela percepção dos benefícios da mudança que são relacionados a reações favoráveis ao processo (Kim et al., 2011).

De maneira geral, as práticas usadas para fazer gestão durante o processo de mudança organizacional podem contribuir para gerar razões e benefícios para mudar entre os colaboradores, e estes, por sua vez, influenciam os comportamentos, os relacionamentos entre os indivíduos durante os processos de mudança e o bem-estar no trabalho. A compreensão a respeito das reações à mudança organizacional é um aspecto crítico para o sucesso das mudanças (Bartunek et al., 2006; Oreg et al., 2011; Vakola, 2016). Há na literatura diversas pesquisas a respeito de atitudes relacionadas à implantação da mudança, tais como a prontidão à mudança (Puspasari, Sukmawati, & Sumertajaya, 2017; Weiner, 2009), a abertura à mudança (Cunningham, 2006) 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). Tais argumentos originam a segunda hipótese do estudo:

- Hipótese 2: As razões para a mudança e os benefícios percebidos com a mudança estão positivamente associadas ao comportamento de apoio à mudança.

5. MUDANÇA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMENTOS DE APOIO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

A utilização, unicamente, de indicadores de produtividade e resultados não abrange o aspecto humano do processo de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012; Oreg et al., 2011), uma vez que os processos de mudança organizacional geram reações de natureza afetiva, cognitiva e comportamental (Vakola et al., 2013) que podem ser compreendidas pelas teorias avaliativas que abordam a relação entre cognição-emoção-comportamento (Fugate, Harrison, & Kinick, 2012). A teoria da avaliação da emoção, por exemplo, baseia-se na proposição de que os indivíduos avaliam seus ambientes e que essas avaliações causam emoções muitas vezes associadas a estados afetivos mais duradouros (Fugate et al., 2012). As razões para mudar e os benefícios percebidos podem contribuir para a avaliação positiva ou negativa da mudança e gerar consequências para o bem-estar dos empregados (Bryson, Barth, & Dale-Olsen, 2013; Dahl, 2011; Fugate et al., 2012).

Pesquisas mostram que os indivíduos geralmente avaliam as mudanças organizacionais negativamente – como dano ou ameaça (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). Os efeitos negativos no bem-estar das mudanças organizacionais estão associados à geração de incerteza e a perdas do posto de trabalho (Green, 2011), à sobrecarga e ao estresse do trabalhador (Dahl, 2011) e ao aumento da ansiedade (Bryson et al., 2013). O bem-estar compreende aspectos afetivos e cognitivos vivenciados em relação ao trabalho e pode ser influenciado pela mudança organizacional. A implementação de mudanças organizacionais está relacionada ao contexto em que as mudanças ocorrem, aos traços cognitivos que o indivíduo utiliza para interpretá-las e à opinião de outras pessoas sobre o processo (Dahl, 2011; Green, 2011).

Alguns tipos de mudança, como o *downsizing*, influenciam no bem-estar dos empregados e provocam sérios problemas, como aumento da rotatividade (Fugate et al., 2012; Rafferty & Restubog, 2010), altos níveis de *burnout*, cortisol e testosterona, baixos índices de bem-estar, estresse, queixas cardiovasculares (Dahl, 2011), absenteísmo (Burke & Greenglass, 2000; Cunningham, 2006), queixas psicossomáticas (Burke & Greenglass, 2000) e outras formas de adoecimento (Dahl, 2011).

Outros estudos relatam que, em processos de mudanças com elevado grau de risco, há redução da sensação de bem-estar, maiores níveis de insatisfação e estresse no trabalho, e diminuição da confiança na organização (Bryson et al., 2013). Os efeitos negativos no bem-estar das mudanças orga-

nizacionais estão associados à avaliação de incerteza e de perda do posto de trabalho (Green, 2011), à sobrecarga e ao estresse do trabalhador (Dahl, 2011; Green, 2011) e ao aumento da ansiedade (Bryson et al., 2013), bem como as avaliações de ameaças são positivamente relacionadas com o absentismo, a inércia e desligamentos voluntários (Fugate et al., 2012). Nesse caso, as práticas de gestão da mudança podem afetar esse contexto e gerar afetos positivos nos indivíduos. A partir desse contexto, propõem-se as hipóteses 3, 4, 5 e 6 do estudo:

- Hipótese 3: As práticas de gestão da mudança estão positivamente associadas ao bem-estar dos indivíduos no trabalho.
- Hipótese 4: As razões para a mudança e os benefícios percebidos com a mudança afetam positivamente o bem-estar dos indivíduos no trabalho.
- Hipótese 5: As razões e os benefícios das mudanças medeiam a associação entre as práticas de gestão da mudança e o bem-estar dos indivíduos no trabalho.
- Hipótese 6: As razões e os benefícios das mudanças medeiam a associação entre as práticas de gestão da mudança e os comportamentos de apoio às mudanças.

Enfim, o presente estudo procura identificar os fatores que influenciam os comportamentos de apoio e o bem-estar dos indivíduos nos processos de mudança, relacionando as variáveis de práticas de gestão da mudança e razões e benefícios para mudar como antecedentes do comportamento. Os seguintes objetivos específicos também são pretendidos com a presente pesquisa. Tendo em vista o exposto, o presente artigo possui os seguintes objetivos:

- Descrever as práticas de gestão da mudança, as razões e os benefícios para mudar, o comportamento de apoio às mudanças e o bem-estar no trabalho de empregados de organizações brasileiras, considerando um contexto de mudança.
- Testar em que medida as práticas de gestão da mudança, as razões e os benefícios para mudar predizem o comportamento de apoio às mudanças e o bem-estar no trabalho de empregados de organizações brasileiras, considerando um contexto de mudança.
- Testar em que medida as razões e os benefícios para mudar medeiam a relação entre as práticas de gestão da mudança e as variáveis-critério bem-estar no trabalho e comportamentos de apoio à mudança de empregados de uma organização brasileira num contexto de mudança.

6. MÉTODO

6.1 Contexto organizacional e de mudanças

O estudo foi realizado em uma *holding* brasileira que agrega empresas rodoviárias do Sudeste e do Sul do Brasil e conta com cerca de oito mil funcionários. Atualmente essa *holding* passa por mudanças relativas à ampliação do escopo de serviços prestados, ao redesenho organizacional e à região de atuação e sede. Como exemplos, podemos citar a criação de uma unidade de logística; a incorporação de serviços de logística, fretamento e turismo; a integração dos departamentos de recursos humanos e departamento de pessoal; e a alteração do estado-sede, migrando do Rio de Janeiro para São Paulo.

6.2 Participantes

Participaram do estudo 255 colaboradores de cinco setores de cunho administrativo da *holding*. Esse contingente representa cerca de 30% da população do núcleo administrativo da empresa. Foram convidados a participar do estudo todos os servidores que se encontravam diretamente envolvidos com o processo de mudança organizacional.

6.3 Instrumentos

Os participantes do estudo foram convidados a participar pelos pesquisadores responsáveis e também receberam um *link* dos instrumentos de pesquisa com as escalas de avaliação das práticas de gestão da mudança, das razões e dos benefícios para a mudança, dos comportamentos de apoio em situação de mudança e de bem-estar no trabalho. Os instrumentos também tinham o termo de consentimento declarado, a garantia de sigilo e as questões para avaliação dos dados demográficos. Os instrumentos foram respondidos durante 15 dias pelos participantes da empresa com utilização da plataforma SurveyMonkey. A seguir, descrevem-se as escalas, as dimensões que as contemplam e os estudos de validade disponíveis.

- *Práticas de gestão da mudança*: para avaliar as cinco práticas de mudança organizacional (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, compensação e incentivos, e treinamento), será utilizado o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (20 itens)

para os receptores da mudança com indícios de validade encontrados por Raineri (2011). A escala foi adaptada para o Brasil por Machado e Neiva (2017) com indícios de validade aferidos em uma amostra de trabalhadores de diversas organizações brasileiras. Na amostra desta pesquisa, o instrumento foi submetido a análises fatoriais exploratória e confirmatória, totalizando 20 itens no instrumento. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50, alfa de Cronbach de 0,95 e medida de ajustes adequada ($\chi^2/df = 2,849$; CFI = 0,91; RMSEA = 0,09), indicando bons índices de validade do instrumento.

- *Razões e benefícios para a mudança*: trata-se de duas escalas unifatoriais compostas por sete e nove itens. Na amostra desta pesquisa, as análises fatoriais exploratória e confirmatória da escala de Razões para a Mudança Organizacional (RMO) apresentaram estrutura unifatorial e seus sete itens avaliaram a ocorrência de respostas relacionadas à percepção dos empregados dos motivos e das razões da organização para a mudança. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50, alfa de Cronbach de 0,89 e medida de ajustes adequada ($\chi^2/df = 3,79$; GFI = 0,91; CFI = 0,91; RMSEA = 0,07), similares aos resultados do instrumento original (Kim et al., 2011). Exemplo de itens de RMO: “A organização deve mudar para ser mais competitiva no mercado”. Também pelos resultados da presente amostra, a segunda escala unifatorial verifica os benefícios percebidos da mudança organizacional – Benefícios da Mudeza Organizacional (BMO) – e possui estrutura unifatorial; além disso, seus dez itens avaliam a ocorrência de respostas vinculadas à percepção dos indivíduos de benefícios e oportunidades com a realização da mudança organizacional. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50, alfa de Cronbach de 0,91 e medida de ajustes adequada ($\chi^2/df = 3,73$; GFI = 0,90; CFI = 0,93; TLI = 0,91; RMSEA = 0,12). Exemplo de itens de BMO: “A mudança organizacional trará aumentos salariais e de benefícios para mim”.
- *Comportamentos de apoio à mudança organizacional*: trata-se de uma escala que avalia as reações comportamentais à mudança com base no modelo de Nery e Neiva (2015) e possui estrutura bifatorial; além disso, nove dos seus itens avaliam a ocorrência de respostas comportamentais de apoio à mudança. O fator “comportamentos de apoio à mudança” abrange a emissão de comportamentos que são desejados pelo processo de mudanças. Os resultados da presente amostra revelam cargas fatoriais com valores acima de 0,50, alfa de Cronbach de 0,92 e medidas de ajustes da análise fatorial confirmatória (AFC) adequadas ($\chi^2/df = 1,83$; TLI = 0,93; CFI = 0,94; GFI = 0,90; RMSEA = 0,06). Exemplo de item: “Eu

me comportamento de maneira favorável à mudança”. Neste estudo, foram usados apenas os itens do fator de comportamentos de apoio à mudança.

- *Bem-estar no trabalho*: a Escala de Bem-Estar no Trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008; Demo & Paschoal, 2016) é composta por três fatores (afetos positivos, afetos negativos e realização) e abrange 29 itens. Os resultados das análises fatoriais exploratória e confirmatória revelam três fatores com alfas de Cronbach de 0,91, 0,86 e 0,87 com cargas fatoriais acima de 0,45. As medidas de ajustes da AFC também se mostraram adequadas ($\chi^2/df = 2,02$; TLI = 0,91; CFI = 0,92; GFI = 0,90; RMSEA = 0,07).

6.4 Procedimento de coleta e análise de dados

Os instrumentos foram aplicados aos funcionários e gestores das unidades por meio de formulário eletrônico disponível na internet. Os colaboradores foram convidados a participar por meio de *e-mails*, e a aplicação assegurou a representatividade dos participantes por unidades que foram afetadas pelas intervenções realizadas. Inicialmente, verificou-se a existência de casos omissos e extremos, multicolinearidade e singularidade, e outros pressupostos, como normalidade, linearidade, homoscedasticidade. Os casos omissos foram substituídos pela média do item, na medida em que alcançaram valores inferiores a 5% dos casos (Tabachnick & Fidel, 2013), e avaliados como aleatórios. Os dados desta amostra foram submetidos à análise fatorial exploratória (AFE) para verificar como se correlaciona o conjunto de variáveis e se a estrutura dos instrumentos apresentava o número de fatores intrínsecos das escalas originais. A consistência dos fatores foi avaliada por meio do alfa de Cronbach. Após a determinação da quantidade de fatores, utilizou-se o método de extração Principal Axis Factoring (rotação Promax) para realização da análise fatorial propriamente dita. Também se realizou a AFC dos instrumentos a partir das AFEs. Os dados das variáveis comportamento de apoio a mudanças, bem-estar no trabalho, práticas de gestão da mudança e razões e benefícios para mudar foram analisados por meio de estatísticas descritivas, correlações e teste de modelos teóricos por equações estruturais para teste das relações diretas ou moderadas. Para análise dos dados de mediação, serão adotadas as proposições de Hayes (2017), Kline (2016), Kenny e Judd (2014), Ato e Vallejo (2011) e Preacher, Zyphur e Zhang (2010).

As seguintes suposições para regressão serão analisadas por meio de gráficos de resíduos, gráficos de probabilidade normal e testes estatísticos: linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homosce-

dasticidade), independência dos termos de erro e normalidade da distribuição dos termos de erro. Por fim, as análises de multicolinearidade e singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada, ou seja, os valores de *Tolerance* foram superiores a 0,1 e de *Variance Inflation Factor* (VIF) inferiores a 10,0 (Tabachnick & Fidel, 2013).

Para testar a influência da variância comum do método, foi utilizado um modelo de um único fator que não apresentou ajuste aceitável (NFI = 0,52, CFI = 0,49 e NNFI = 0,52). O modelo com um único fator é usado para avaliar se há o efeito da variância comum do método (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) nos resultados da pesquisa. Quando não há ajuste nesse modelo, conclui-se que a variância comum do método somente não explica os resultados encontrados.

7. RESULTADOS

Inicialmente foram calculadas as médias, desvios e as correlações entre as variáveis de pesquisa. Os dados da Figura 7.1 ressaltam que as variáveis da pesquisa apresentam associações entre si, o que pode indicar que as hipóteses de pesquisa podem ser corroboradas.

(Figura 7.1)

DADOS DESCRITIVOS E CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Variáveis	Média	DP	Correlações						
			Práticas	Razões	Benefícios	Apoio	Realização	Afetos positivos	Afetos negativos
Práticas	4,82	1,37	1	0,360**	0,506**	0,414**	0,453**	0,457**	-0,445**
Razões	5,75	0,85	0,360**	1	0,539**	0,411**	0,229**	0,264**	-0,139
Benefícios	5,63	1,22	0,506**	0,539**	1	0,433**	0,473**	0,488**	-0,305**
Apoio	6,12	0,88	0,414**	0,411**	0,433**	1	0,458**	0,425**	-0,332**
Realização	4,35	0,66	0,453**	0,229**	0,473**	0,458**	1	0,561**	-0,243**
Afetos positivos	3,74	0,9	0,457**	0,264**	0,488**	0,425**	0,561**	1	-0,471**
Afetos negativos	2,31	0,93	-0,445**	-0,139	-0,305**	-0,332**	-0,243**	-0,471**	1

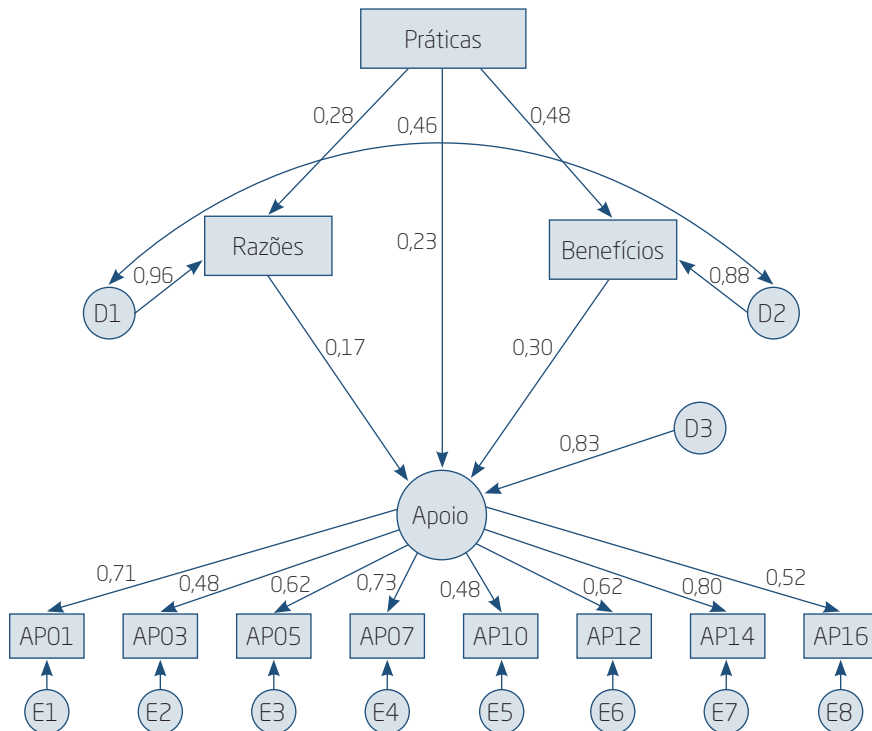
** Correlações significativas ao nível de $p = 0,001$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para avaliação das relações hipotetizadas na pesquisa, foram testados dois modelos por equações estruturais, tendo as variáveis bem-estar no trabalho e comportamentos de apoio às mudanças como variáveis-critério. Os modelos testados inicialmente utilizaram os itens e as estruturas fatoriais dos instrumentos, contudo esses resultados não alcançaram índices de ajuste satisfatórios (a relação qui-quadrado e os graus de liberdade estiveram abaixo de 5, mas os índices GFI, CFI, NFI e TLI se mostraram inferiores a 0,90). Para fins de melhoria dos ajustes, optou-se, no entanto, por trabalhar com os escores fatoriais das variáveis para testar as relações.

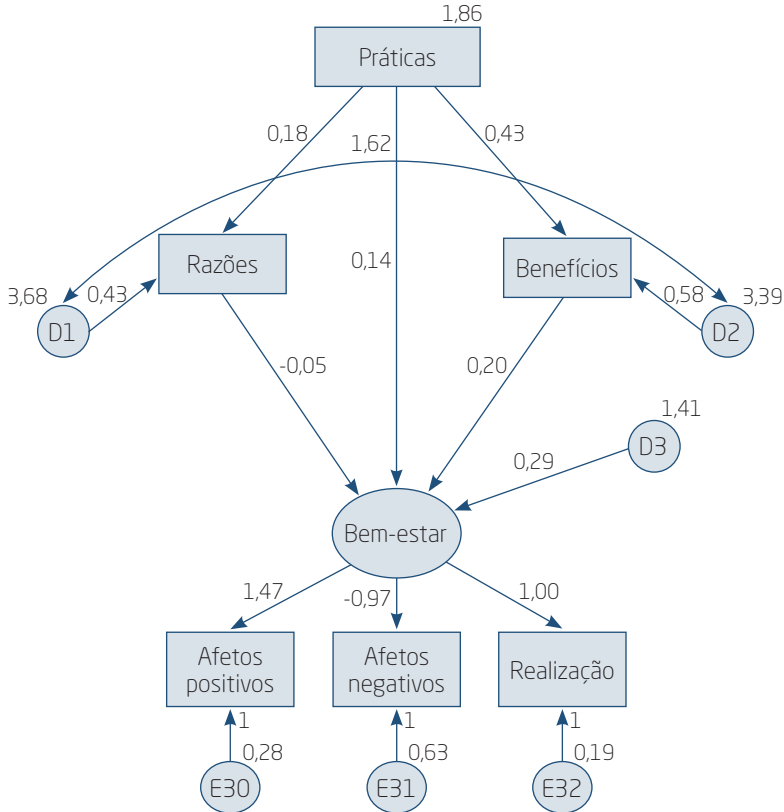
O primeiro modelo testado (Figura 7.2) teve o comportamento de apoio às mudanças inserido como variável resposta, e o segundo modelo (Figura 7.3) teve o bem-estar no trabalho como variável resposta.

(Figura 7.2)
RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA, RAZÕES E BENEFÍCIOS, E COMPORTAMENTOS DE APOIO A MUDANÇAS



(Figura 7.3)

RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA, RAZÕES E BENEFÍCIOS, E BEM-ESTAR NO TRABALHO



De acordo com os resultados da Figura 7.4, os modelos testados apresentam bons índices de ajuste, e o modelo que prediz o comportamento de apoio possui índices mais robustos (GFI = 0,97; CFI = 0,95) e menor resíduo (RMSEA = 0,076). O modelo que prediz o bem-estar no trabalho ainda apresenta valores para os resíduos muito altos (RMSEA = 0,12), considerando a avaliação geral.

(Figura 7.4)

ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO DO MODELO

	χ^2	<i>g.l.</i>	$\chi^2 / g.l.$	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (IC 95%)
Modelo 1	88,50	41	2,15	0,90	0,91	0,93	0,92	0,90	0,076 (0,054-0,098)
Modelo 2	23,04	6	3,84	0,93	0,90	0,95	0,97	0,90	0,12 (0,07-0,17)

g.l. = graus de liberdade; IC = intervalo de confiança (95%).

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto às hipóteses testadas, a Figura 7.5 traz os coeficientes que indicam os resultados para os testes. A hipótese 1 foi corroborada na medida em que as práticas de gestão da mudança estão positivamente associadas ao comportamento de apoio à mudança ($\beta = 0,23$; $p = 0,000$). As razões para a mudança ($\beta = 0,17$; $p = 0,000$) e os benefícios percebidos com a mudança ($\beta = 0,30$; $p = 0,000$) estão positivamente associadas ao comportamento de apoio à mudança. No que diz respeito ao segundo modelo, as práticas de gestão da mudança estão positivamente associadas ao bem-estar dos indivíduos no trabalho ($\beta = 0,39$; $p = 0,000$). As razões para a mudança não afetam o bem-estar no trabalho ($\beta = -0,082$; *ns*), mas os benefícios percebidos com a mudança afetam positivamente o bem-estar dos indivíduos no trabalho ($\beta = 0,49$; $p = 0,000$).

As hipóteses que envolvem os testes de mediação estão com os resultados apresentados na Figura 7.5. As razões e os benefícios das mudanças medeiam a associação entre as práticas de gestão da mudança e os comportamentos de apoio às mudanças, tendo os efeitos indiretos sido confirmados pelo *bootstrapping*, pelos cálculos do *process* (Hayes, 2017) e pela comparação entre os modelos restritos e os não restritos. O *process* é uma macro, elaborada pelo Hayes (2017), que testa os modelos de mediação. Já as razões organizacionais para a mudança não medeiam a relação entre práticas de gestão e bem-estar no trabalho, mas os benefícios percebidos pela mudança medeiam a relação entre práticas de gestão da mudança e bem-estar no trabalho. Esses resultados estão apresentados na Figura 7.5.

(Figura 7.5)

RESULTADO DO TESTE DE MEDIAÇÃO PARA AS VARIÁVEIS-CRITÉRIO

Variáveis	Apoio às mudanças		Bem-estar	
	β	Efeito indireto	β	Efeito indireto
Práticas-benefícios	0,48**		0,48**	
Práticas-razões	0,28**		0,28**	
Práticas-variável critério	0,23**	0,19**	0,39**	0,21**
Razões-variável critério	0,17**		-0,082 <i>ns</i>	
Benefício-variável critério	0,30**		0,49**	

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

É importante ressaltar que os efeitos das variáveis sobre os componentes do bem-estar também foram testados (afetos positivos, afetos negativos e realização). As práticas de gestão da mudança possuem efeito significativo sobre os afetos positivos ($\beta = 0,48$; $p = 0,000$), sobre os afetos negativos ($\beta = -0,31$; $p = 0,013$) e sobre a realização ($\beta = 0,45$; $p = 0,000$). Os benefícios percebidos possuem efeito sobre os afetos positivos ($\beta = 0,39$; $p = 0,009$), sobre os afetos negativos ($\beta = -0,25$; $p = 0,000$) e sobre a realização ($\beta = 0,37$; $p = 0,005$). Já as razões organizacionais percebidas não possuem efeito significativo sobre os componentes do bem-estar.

8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este estudo foi elaborado com o objetivo geral de investigar as relações entre as práticas de gestão da mudança, as razões e os benefícios para mudar, o comportamento de apoio às mudanças e o bem-estar dos trabalhadores durante o processo de mudança organizacional. Conforme resultados do estudo, as práticas de gestão da mudança afetam positivamente tanto os comportamentos de apoio quanto o bem-estar do trabalhador. Tais resultados corroboram as proposições de Vakola (2016) e Kim et al. (2011) no que diz respeito à ideia de que determinadas ações podem promover respostas positivas e gerar bem-estar e satisfação com o processo. As práticas de gestão da mudança podem afetar os indivíduos, pois envolvem ações de diagnóstico, mobilização e preparação dos empregados, o que pode moldar os



pontos de vista sobre a mudança (Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004) e tende a reduzir as atitudes desfavoráveis e minimizar a percepção do grau de incerteza (Rafferty & Griffin, 2006; Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007).

A grande contribuição do estudo diz respeito ao efeito diferenciado das razões organizacionais percebidas e dos benefícios percebidos nos comportamentos de apoio e no bem-estar no trabalho. As razões para a mudança ($\beta = 0,17$, $p = 0,000$) e os benefícios percebidos com a mudança ($\beta = 0,30$, $p = 0,000$) estão positivamente associados ao comportamento de apoio à mudança. No entanto, as razões e os benefícios para a mudança não atuam da mesma forma sobre o bem-estar dos indivíduos durante os processos de mudança. As razões para a mudança não afetam o bem-estar no trabalho ($\beta = -0,082$; *ns*), mas os benefícios percebidos com a mudança afetam positivamente o bem-estar dos indivíduos no trabalho ($\beta = 0,49$, $p = 0,000$).

As razões organizacionais e os benefícios percebidos para a mudança afetam de maneira consistente o comportamento de apoio dos indivíduos, o que corrobora as prescrições gerais dos teóricos (Kim et al., 2011; Oreg et al., 2011; Stensaker & Langley, 2010; Vakola, 2016; Vakola et al., 2013; Weiner, 2009). Portanto, pode-se inferir que a percepção de razões organizacionais auxilia na atribuição de sentido (“fazer sentido”), o que favorece os comportamentos positivos (Kim et al., 2011; Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013). O conhecimento prévio para atribuir significado a novas informações (Bartunek et al., 2006) reduz a complexidade da informação recebida, permite a associação entre ações e significados passados (Schwandt, 2005) e auxilia os membros a aceitar as necessidades das mudanças (Kim et al., 2011; Vakola, 2016). No caso dos benefícios, os destinatários também podem medir a mudança organizacional em termos de seus próprios ganhos percebidos ou antecipados (Kim et al., 2011; Vakola, 2016) ou de perdas, na medida em que a mudança faz com que a qualidade de alguns aspectos de seu trabalho ou vida profissional melhore ou não (Vakola, 2016). As razões têm um caráter organizacional, e os benefícios antecipados da mudança se referem aos resultados esperados da mudança de valência pessoal para empregados (Kim et al., 2011; Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013).

Contudo, o efeito das razões organizacionais e dos benefícios percebidos sobre o bem-estar não segue a mesma lógica. As razões organizacionais podem seguir a lógica de indicadores de produtividade e resultados, o que pode não abarcar o aspecto humano do processo de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012; Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013). As teorias avaliativas que abordam a relação entre cognição-emoção-comportamento (Fugate et al., 2012) baseiam-se na proposição de que os indivíduos avaliam seus ambientes e que essas avaliações causam emoções muitas vezes associadas



a estados afetivos (Fugate et al., 2012). De acordo com os resultados do presente estudo, as razões organizacionais para mudar não contribuem para a avaliação positiva com consequências para o bem-estar dos empregados (Bryson et al., 2013; Dahl, 2011; Fugate et al., 2012). Os benefícios percebidos, por sua vez, parecem ter o efeito sobre as avaliações positivas que impactam os afetos positivos, os afetos negativos e a realização (Bryson et al., 2013; Fugate et al., 2012). O bem-estar compreende aspectos afetivos e cognitivos vivenciados em relação ao trabalho (Dahl, 2011) e pode ser influenciado pela mudança organizacional. A implementação de mudanças organizacionais está relacionada ao contexto em que as mudanças ocorrem, aos traços cognitivos que o indivíduo utiliza para interpretá-las e à opinião de outras pessoas sobre o processo (Bryson et al., 2013; Dahl, 2011; Green, 2011). No caso das mudanças aqui implementadas, parece que as razões organizacionais não eram muito favoráveis aos indivíduos. Portanto, este estudo contribui para a compreensão dos fatores que influenciam as reações dos alvos à mudança, o que ainda se configura como estudo escasso na área (Oreg et al., 2011).

A análise de relações de mediação tem assumido maior importância na compreensão dos fenômenos sociais e psicológicos. A quinta e sexta hipóteses (H5 e H6) sugerem que as razões para mudar e os benefícios antecipados percebidos medeiam a relação entre práticas de gestão para mudança, comportamentos de apoio e bem-estar no trabalho. As razões e os benefícios das mudanças medeiam a associação entre as práticas de gestão da mudança e os comportamentos de apoio às mudanças, tendo os efeitos indiretos sido confirmados pelo *bootstrapping*, pelos cálculos do *process* e pela comparação entre os modelos restritos e os não restritos. Já as razões organizacionais para a mudança não medeiam a relação entre práticas de gestão e bem-estar no trabalho, mas os benefícios percebidos pela mudança medeiam a relação entre práticas de gestão da mudança e bem-estar no trabalho. Esses resultados estão apresentados na Figura 7.5. Novamente as razões organizacionais para mudar não medeiam as relações entre as práticas de gestão e os comportamentos de apoio e o bem-estar. Uma explicação possível para esse fato diz respeito à ideia de que aspectos organizacionais percebidos não contribuem para a atribuição de sentido que afetam as cognições e os afetos negativos e positivos relacionados à mudança. Os benefícios têm a ver mais com a esfera individual, o que facilita a influência sobre tais aspectos (Bryson et al., 2013; Dahl, 2011; Green, 2011).

O modelo de mediação deste estudo é considerado complexo por ter mais de uma variável como mediadora (Preacher et al., 2010). Assim, a verificação de mediação neste estudo foi feita por meio de equações estruturais,

e observaram-se 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 as significâncias dos efeitos de interação da regressão (Preacher & Selig, 2012). Para isso, foram realizadas várias análises com submodelos, a fim de verificar o sinal, a magnitude e a significância dos coeficientes, além da relação de mediação (Preacher & Selig, 2012; Preacher et al., 2010). Tais efeitos foram corroborados pela análise do *bootstrapping*.

9. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, LIMITAÇÕES E AGENDA FUTURA

Considerando que a literatura tem poucos estudos que pesquisam as ações realizadas no processo de mudança e que elas afetam as reações afetivas, cognitivas e comportamentais dos indivíduos (Rafferty & Griffin, 2006; Oreg et al., 2011; Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004), a contribuição teórica deste estudo está em subsidiar a mensuração de tais ações e a dos aspectos que contribuem para a atribuição de sentido que os indivíduos fazem sobre o processo de mudança.

Os processos de mudança em grande escala só têm êxito com base na mudança de comportamento dos membros da organização (Santos, Neiva, & Andrade-Melo, 2013). Portanto, entender como as atitudes influenciam o comportamento de apoio a mudanças e o bem-estar no trabalho é um diferencial de sucesso. Por fim, este estudo pode fornecer subsídios para a área de gestão de pessoas pensar em ações elaboradas, principalmente ações de diagnóstico, mobilização, liderança, comunicação e preparação, que disseminem as etapas do processo de mudanças e aprimorem a transparência dos processos de mudança, fomentando atitudes positivas e promovendo o engajamento ao processo de mudança proposto (Franco, Neiva, Nery, & Demo, 2016).

A pesquisa limitou-se a um estudo transversal, porém estudos sobre mudança organizacional geralmente são feitos já com o processo em andamento. Apesar dessa limitação metodológica, pesquisas longitudinais, na fase inicial da mudança, devem ser realizadas, pois possibilitam analisar todo o processo de mudança organizacional, assim como suas consequências. Os resultados permitem comparações do processo e uma melhor estimativa dos impactos da mudança nos empregados.

A amostra desta pesquisa também pode ser considerada um fator limitante, tendo em vista que se trata de uma única organização privada. O contexto interno das mudanças pode ter características diferenciadas em outros setores, em que a pressão do mercado atua de forma menos constante e impulsiona a mudança de forma diferente. Os estudos futuros devem tentar amplificar os resultados para outros setores, a fim de chegar a conclusões que permitam a generalização.

MANAGEMENT PRACTICES, WELL-BEING AND SUPPORTIVE BEHAVIOR

ABSTRACT

Purpose: The aim of this paper was to evaluate the influence of change management practices, reasons to change and anticipated benefits on well-being and change-supportive behavior.

Originality/value: The theoretical contribution of this study is giving support to measure management interventions and measuring the meanings individuals attribute to the process of change.

Design/methodology/approach: The study included 255 employees from a Brazilian holding company that offers road transportation, charter and logistics services in three Brazilian states. The following measures were used: Change Management Practice Scale, Scale of Reasons and Benefits for Change, Change-Supportive Behavior Scale, and Well-being at Work Scale. The instruments were applied to professionals and managers to evaluate the proposed measures considering the undergoing process of organizational change. The sample data were submitted to exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) of the instruments, as well as mediation analysis and Structural Equation Modeling to test the hypotheses.

Findings: The study results indicate that change management practices positively affect both supportive behaviors and workers' well-being. A differentiated effect of perceived organizational reasons and perceived benefits on supportive behaviors and well-being at work was also identified.

KEYWORDS

Change in organizations. Management practices. Workers' well-being. Reasons and benefits for change. Change-supportive behavior.

REFERÊNCIAS

- Afande, F. O. (2015). Factors that influence organizational transformation: A case of life insurance companies in Kenya. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 8, 111–142.
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550–561. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051031>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J., & Depalma, J. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206. doi:10.1177/0021886305285455
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. (2010). Leadership competences for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.007
- Bryson, A., Barth E., & Dale-Olsen, H. (2013). The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(4), 989–1011. doi:10.1177/001979391306600410
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189–205. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (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, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143–167. doi:10.1177/0021886310388161

- Carter, A., Armenakis, A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013.) Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. doi:10.1002/job.1824
- 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
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240–256. doi:10.1287/mnsc.1100.1273
- Davis, J., & Holland, T. (2002). The challenge of global change for strategy: Opportunities for charting a new course. In A. H. Shrivastava, & J. Dutton (Eds.). *Advances in strategic management: Responding to a changing world* (pp. 99–142). Greenwich: Jai Press.
- 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), 607–629. doi:10.3200/SOCP.147.6.607-630
- Franco, K. S., Neiva, E. R., Nery, V. de F., & Demo, G. (2016). The relationship between context, attitudes and well-being in organizational change. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), e32ne219. Epub March 27, 2017. doi:10.1590/0102-3772e32ne219
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. P. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1–36. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x
- 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
- Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of Health Economics*, 30(2), 265–276. doi:10.1016/j.jhealeco.2010.12.005
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach* (2. ed.). New York: The Guilford Press.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2007). Evaluating a leadership development program. *Organization Development Journal*, 25(4), 89–94.



- 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
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management, 26*(6), 1003–1019. doi:10.1108/JOCM-09-2012-0152
- Jian, G. (2011). Articulating circumstance, identity and practice: Toward a discursive framework of organizational changing. *Organization, 18*(1), 45–64. doi:10.1177/1350508410373672
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (2014). Power anomalies in testing mediation. *Psychological Science, 25*, 334–339. doi:10.1177/0956797613502676
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management, 37*(4), 1664–1693. doi:10.1177/0149206310364243
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. ed.) New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (2000). *Liderando mudança* (3. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Levey, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 127–143. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.010
- Lysova, E., Richardson, J., Khapova, S., & Jansen, P. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation. *Career Development International, 20*(1), 38–62. doi:10.1108/CDI-03-2014-0042
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17*(1), 22–29. doi:10.17652/rpot/2017.1.12157
- Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations, 69*(3), 839–867. doi:10.1177/0018726715602046
- Neiva, E. R., & Paz, M. T. (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. doi:10.5700/rausp1023
- 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. doi:10.1590/0102-37722015021968259268



- 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
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027183004>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. doi:10.1037//1089-2699.6.2.172
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77–98. doi:10.1080/19312458.2012.679848
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15, 209–233. doi:10.1037/a0020141
- Puspasari, N., Sukmawati, A., & Sumertajaya, I. (2017). Leadership style, organizational communication, and employee participation to increase employee readiness in facing changes in business environment. *Journal of Applied Management*, 15(4), 651–658. doi:10.21776/ub.jam2017.015.04.12
- 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), 1309–1338. doi:10.1177/0149206309341480
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1154
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266–272. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.011
- Rao, M. S. (2015). The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail. *Human Resource Management International Digest*, 23(1), 35–37. doi:10.1108/HRMID-12-2014-0163



- Sande, O. A., Walela, K. B., & Wamukoya, O. (2015). Change management and performance of public secondary schools in Siaya sub county. *International Journal of Scientific & Technology*, 4(4), 162–174.
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(1), 31–39.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32(3), 321–335. doi:10.1177/0170840610397481
- Schwandt, D. R. (2005). When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 176–192. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40214286>
- Stensaker, I., & Meyer, C. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106–124. doi:10.1108/00483481211189974
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7–27. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. ed.). Boston: Pearson.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215. doi:10.1108/JMP-02-2013-0058
- 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. doi:10.1108/02683940410526082
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In S. Oreg, A. Mitchel, & R. Todnem By (Eds.). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 95–122). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1–9. doi:10.1186/1748-5908-4-67
- Whittle, A., Suhomlinova, O., & Mueller, F. (2010). Funnel of interests: The discursive translation of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 16–37. doi:10.1177/0021886309357538

Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 463–477. doi:10.1177/0021886314550575

NOTAS DOS AUTORES

Elaine R. Neiva, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília (UnB); **Magno O. Macambira**, doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia (UFBA); **Elisa M. B. A. Ribeiro**, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Elaine R. Neiva é agora docente de magistério de nível superior adjunto 4 do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB); Magno O. Macambira é agora professor auxiliar do Departamento de Ciências Humanas e Filosofia (DCHF) da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS); Elisa M. B. A. Ribeiro é agora docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP) da Universidade Salgado de Oliveira (Univero).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Elaine R. Neiva, ICC SUL *campus* Darcy Ribeiro – Instituto de Psicologia – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Asa Norte, Brasília, Distrito Federal, Brasil, CEP 24030-060.

E-mail: elaine_neiva@uol.com.br

CORPO EDITORIAL

Editoras-chefes
Janette Brunstein
Silvia Marcia Russi de Domênico

Editora Associada
Mary Sandra Carlotto

Suporte Técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Estagiária Editorial
Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Studio Ayres

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro