



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

COMPORTAMENTO DE APOIO À MUDANÇA: AS RELAÇÕES COM *LEARNING  
AGILITY*, RAZÕES E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PARA MUDAR

**Brasília**

**2017**

COMPORTAMENTO DE APOIO À MUDANÇA: AS RELAÇÕES COM *LEARNING AGILITY*, RAZÕES E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PARA MUDAR

CHANGE-SUPPORTIVE BEHAVIOR: RELATIONSHIPS WITH *LEARNING AGILITY*, REASONS AND BENEFITS PERCEIVED TO CHANGE

Kettyplyn Kamila Sanches Franco

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Elaine Rabelo Neiva

**Brasília**

**2017**

COMPORTAMENTO DE APOIO À MUDANÇA: AS RELAÇÕES COM *LEARNING AGILITY*, RAZÕES E BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PARA MUDAR

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte comissão examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Presidente)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília - UnB

---

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro titular)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília - UnB

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Catarina C. Odelius (Membro titular)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília - UnB

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria das Graças Torres Paz (Membro Suplente)  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília - UnB

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é sempre a melhor parte...Momento em que as lágrimas rolam e que as mais ricas lembranças vêm a mente. Então...Agradeço a todos que de alguma maneira permitiram a conclusão deste trabalho. Agradeço à minha musa inspiradora, minha mãe Rosângela, o retrato de fortaleza e da doçura em pessoa!

Sempre que penso em quem agradecer, logo surge à pessoa que mais me apoiou, meu marido e companheiro, Edinaldo. Ah...não posso esquecer dos meus filhos, Kemyly, por ter digitados os questionários e me ajudado nas diversas conferências que fiz dos dados, e Yago, por entender que isso significa muito para mim, embora ele ache tudo isso “muito doido”.

Agradeço aos amigos e pesquisadores Carol Fussi, Hannah, Renata, Marília, Feng, Carlos, Francino e Marly pelo apoio e horas de discussões sobre o tema e a temida estatística. Deixo minhas desculpas por minha ausência aos outros amigos, que ficaram nestes dois últimos anos, sem muitas notícias, ou ainda, com a promessa de que eu uma hora apareceria para um café. Aos professores Jairo, Juliana e Gardênia, deixo aqui minha admiração e minha gratidão por dividirem a riqueza do saber com seus alunos. Agradeço à minha querida orientadora Elaine Rabelo Neiva que, com muita dedicação, carinho (sim...ela é carinhosa!) e conhecimento, atuou como amiga e professora, acreditou em mim e me permitiu ser mais um grão de areia na imensidão do conhecimento...Obrigada de coração!

Por fim, deixo minha frase favorita: “Antes a angustia da busca, do que a paz na acomodação”. Eu consegui!!! E que venha o próximo desafio.

## RESUMO GERAL

A literatura apresenta cada vez mais a busca por estudos empíricos que procuram identificar e compreender os aspectos da mudança que influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. Há uma necessidade latente de estudos que investiguem os efeitos que reações explícitas (afetivas, cognitivas e comportamentais) despertam nos indivíduos diante de processos de mudança organizacional. O objetivo geral deste trabalho é entender de que forma os artigos brasileiros buscam estudar as reações às mudanças organizacionais, além de verificar a influência das razões e benefícios da mudança e do *Learning Agility* (antecedentes) nos comportamentos de apoio à mudança. O Manuscrito 1, seguindo o modelo da revisão de Oreg, Vakola & Armenakis (2011), apresenta revisões de literatura sobre reações à mudança organizacional, seus antecedentes e consequências e elenca estudos brasileiros que vinculam estes aspectos. Os resultados demonstraram lacunas na área de mudança organizacional e escassez de estudos nas áreas de características individuais, benefícios e riscos percebidos e reações afetivas às mudanças. Após os estudos referentes ao Manuscrito 1, optou-se por investigar, nos outros manuscritos componentes deste trabalho, as características individuais (*Learning Agility*), os antecedentes Razões e Benefícios das mudança e suas influências no comportamento de apoio. Assim, o Manuscrito 2 apresenta a Escala de *Learning Agility* e a análise dos índices de validade, utilizando a análise fatorial (AFE e AFC). Os resultados apontaram uma estrutura fatorial de 8 fatores e índices de confiabilidade superiores a 0,80, porém os resultados de ajuste ( $\chi^2(575) = 453,595$ ;  $p < 0,05$ ; CMIN/DF=5,96; NFI=0,89; TLI=0,85; CFI=0,91; GFI=0,91; RMSEA=0,93) apontam para uma reestruturação do modelo inicial. O Manuscrito 3 apresenta o desenvolvimento de duas escala: Percepção das Razões para mudar - RMO e Benefícios percebidos da Mudança – BMO. As análises dos índices de validade, por meio de análise fatorial exploratória, apresentaram variância explicada de 48% para a escala de RMO e 60% para BMO. O Manuscrito 4 apresenta o desenvolvimento da regressão feita para verificar se *Learning Agility*, as razões e os benefícios percebidos da mudança são preditores de comportamentos de apoio à mudança organizacional. Os resultados mostraram um bom modelo preditivo, as variáveis explicam 52% dos comportamentos de apoio. O estudo ainda apresentou diferenças na predição para os cargos de gestores e não-gestores.

Palavras-chave: comportamento de apoio à mudança organizacional, *Learning Agility*, razões e benefícios

## ABSTRACT

The literature increasingly presents the search for empirical studies that seek to identify and understand the aspects of change that influence the attitudes and behaviors of individuals. There is a latent need for studies that investigate the effects that explicit reactions (affective, cognitive and behavioral) arouse in individuals in the face of organizational change processes. The general objective of this paper is to understand how the Brazilian articles seek to study the reactions to organizational changes, as well as to verify the influence of the reasons and benefits of the change and of the *Learning Agility* on the behaviors in support of the change. Paper 1, following the Oreg revision model, Vakola & Armenakis (2011), presents literature reviews on reactions to organizational change, its antecedents and consequences, and studies Brazilian studies that link these aspects. The results showed gaps in the area of organizational change and scarcity of studies in the areas of individual characteristics, benefits and perceived risks and affective reactions to changes. After the studies related to Paper 1, it was decided to investigate, in the other manuscripts components of this work, the individual characteristics (*Learning Agility*), the antecedents Reasons and Benefits of the change and their influences in the supporting behavior. Thus, Paper 2 presents the *Learning Agility Scale* and the analysis of validity indicators, using factorial analysis (AFE and AFC). The results indicated a factorial structure of 8 factors and reliability indexes higher than 0.80, but the re-specified model ( $\chi^2 (575) = 453,595, p < 0.05, CMIN / DF = 5.96, NFI = 0.89, TLI = 0.85, CFI = 0.91, GFI = 0.91, RMSEA = 0.93$ ) points to a restructuring of the initial model. The Paper 3 presents the development of two scale: Perception of Reasons for Change - RMO and Perceived Benefits of Change - BMO. Analysis of the validity indices by means of exploratory factor analysis showed an explained variance of 48% for the RMO scale and 60% for the BMO. Paper 4 presents the regression development to verify if *Learning Agility*, the perceived reasons and benefits of change are predictors of behaviors in support of organizational change. The results showed a good predictive model, the variables explain 52% of the supporting behaviors. The study also showed differences in the prediction for the positions of managers and non-managers.

Keywords: organizational change support behavior, *Learning Agility*, reasons and benefits

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>Manuscrito 1 - Uma revisão sobre as Reações às Mudanças Organizacionais</b>	
Entendendo as Reações às Mudanças Organizacionais .....	17
Antecedentes às Reações à Mudança Organizacional .....	21
Consequências da Mudança Organizacional .....	23
Método .....	24
Resultados .....	26
Discussão .....	35
Considerações Finais .....	39
Referências.....	41
<b>Manuscrito 2 - <i>Learning Agility</i> - Índícios de Validade do Instrumento ELA</b>	
Mensurando e Testando <i>Learning Agility</i> .....	59
Método .....	64
Instrumento .....	64
Procedimentos.....	65
Amostra.....	65
Análise dos dados .....	66
Resultados .....	67
Discussão .....	79
Referências.....	83
<b>Manuscrito 3 - Percepção das Razões e Benefícios para a Mudança Organizacional - Índícios de Validade do Instrumento</b>	
Percepção das Razões e Benefícios para a Mudança Organizacional .....	93
Método .....	97
Amostra.....	97
Instrumento .....	98
Procedimentos.....	99
Análise dos dados .....	99
Resultados .....	100
Discussão .....	103
Referências.....	107

**Manuscrito 4 - Comportamento de Apoio à mudança: relação com *Learning Agility*, Razões e Benefícios percebidos para mudar**

Comportamento de Apoio às mudanças organizacionais .....	112
Percepção das Razões e Benefícios para a Mudança Organizacional .....	114
<i>Learning Agility</i> .....	116
Método .....	123
Amostra.....	123
Instrumento .....	124
Procedimentos.....	125
Análise dos dados .....	125
Resultados .....	126
Discussão .....	132
Considerações Finais .....	136
Referências.....	138
<b>Considerações finais do Trabalho.....</b>	<b>145</b>
<b>Apêndice A .....</b>	<b>148</b>



## LISTA DE FIGURAS

**Manuscrito 1**

Figura 1. Modelo de Oreg et. al (2011) .....17

**Manuscrito 2**

Figura 2. Modelo Inicial .....76

Figura 3. Modelo Final - Reespecificado.....76

**Manuscrito 4**

Figura 4. Modelo do Estudo .....131

## LISTA DE TABELAS

**Manuscrito 1**

Tabela 1. Revisão dos estudos de Antecedentes .....	22
Tabela 2. Revisão dos estudos de Consequências .....	23
Tabela 3. Quadro dos Periódicos Nacionais .....	25
Tabela 4. Quadro Geral da Revisão .....	29

**Manuscrito 2**

Tabela 5. Teste KMO e Bartlett.....	67
Tabela 6. Comunalidade .....	68
Tabela 7. Análise de Componentes.....	70
Tabela 8. Matriz de Fatores .....	70
Tabela 9. Estatística de Confiabilidade.....	74
Tabela 10. Análise do Modelo .....	77

**Manuscrito 3**

Tabela 11. Teste KMO e Bartlett.....	101
Tabela 12. Propriedas Psicométricas dos Instrumentos .....	102
Tabela 13. Estatística Descritiva.....	127

**Manuscrito 4**

Tabela 14. Matriz de Correlações .....	127
Tabela 15. Resumo do Modelo .....	127
Tabela 16. Análise de Coeficientes.....	128
Tabela 17. ANOVA .....	129
Tabela 18. Diferenças do Modelo Preditivo .....	130

Em um cenário competitivo, as mudanças são imperativas, frequentes e velozes que se tornaram parte integrante da existência organizacional (Kim, Hornung, & Rousseau, 2011; Weick & Quinn, 1999). Embora o mercado exija estas mudanças, somente 30% das implantações de mudança obtém sucesso (Meaney & Pung, 2008). Se de um lado a organização se vê frente à necessidade de mudar, de aprender e de inovar para sobreviver ao mercado; de outro lado existem as pessoas e todo o seu aparato comportamental e cognitivo, vivenciando o processo de mudança organizacional.

Há uma predominância na área em estudo de análises no nível macro que abordam os fatores de sucesso e fracasso, fatores ambientais externos, efetividade e resultados das mudanças organizacionais, que se concentram em preparar as organizações para implementar e ter sucesso diante de mudanças organizacionais. (Armenakis & Bedeian, 1999). No entanto, uma questão central é saber como os indivíduos reagem à mudança organizacional e realizar pesquisas que supram esta lacuna.

O processo de mudança exige que seus membros compreendam as experiências e mudem na direção proposta (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). Segundo Oreg et al. (2011), as reações às mudanças são precedidas por antecedentes. Tais antecedentes influenciam nas respostas comportamentais. Dentre os antecedentes, as características individuais e disposicionais são construtos que explicam padrões consistentes de comportamentos em diversas situações (McCauley et al. 2010), tais traços estão associados às respostas dos indivíduos às mudanças organizacionais (Oreg et al., 2011) e influenciam no sucesso das ações propostas (Nery & Neiva, 2015).

*Learning Agility* surge como um construto relativamente novo e que pode ser associado às mudanças organizacionais. As variáveis vinculadas ao construto podem ajudar a explicar a diferença individual entre as pessoas que aprendem com as experiências e aplicam prontamente esse conhecimento em novas situações (Lombardo & Eichinger, 2000). Sob este

aspecto, parte-se do pressuposto que, as variáveis relacionadas ao *Learning Agility* podem explicar os comportamentos de apoio às mudanças organizacionais.

Outro fator vinculado às reações às mudanças, classificado como antecedentes, é a percepção das razões e benefícios da mudança. Para que os funcionários participem, facilitem e contribuam para a mudança torna-se necessário “dar sentido” ao processo e perceber os benefícios da mudança (Kim et al., 2011). Assim, a compreensão da respectiva iniciativa de mudança informa o comportamento do indivíduo durante o processo (Lysova et al., 2015).

Neste sentido, as perguntas norteadoras desta pesquisa foram: Quais aspectos influenciam nos comportamentos de apoio às mudanças? De que forma características individuais e disposicionais influenciam nas respostas comportamentais à mudança? E de que forma o entendimento das razões e benefícios para mudar influencia nas respostas dos indivíduos ao processo de mudança? Assim, buscando suprir essas lacunas, a presente pesquisa passou a se debruçar sobre essa temática, e se propõe a investigar indicadores apontados como antecedentes às reações (Oreg. et al., 2011) e as reações comportamentais de apoio (Kim et al., 2011).

O objetivo geral da dissertação foi investigar as variáveis que influenciam na emissão das respostas comportamentais à mudança, assim como verificar um modelo preditor para os comportamentos de apoio às mudanças. Esse objetivo geral foi desdobrado em objetivos específicos. O primeiro foi revisar a literatura sobre a temática mudança organizacional. O segundo objetivo foi revisar a literatura sobre reações à mudança organizacional, com ênfase no modelo proposto por Oreg et al (2011). O terceiro objetivo foi verificar a evidência de validade de três instrumentos que aferem, respectivamente, *Learning Agility*, Razões e Benefícios para mudar. O quarto foi testar o modelo de predição no qual as características individuais (*Learning Agility*) e os antecedentes (Razões e Benefícios para mudar) predizem comportamentos de apoio às mudanças.

A relevância desta pesquisa se apresenta na busca de aspectos que influenciam nas reações às mudanças organizacionais e que possam maximizar o sucesso das implementações. Outra justificativa se apresenta na falta de estudos no nível micro-organizacional que gerem conhecimentos e evidências no campo de pesquisa. Por fim, as mudanças organizacionais são associadas a “remédios milagrosos”, com poucas evidências científicas, que possam diminuir as incertezas e aumentar as reações positivas, fato que, enfraquece o campo. Assim, este trabalho apresenta uma tentativa científica de observar o fenômeno através do uso de instrumentos que possam ser utilizados nas organizações, e refletidos em ações e práticas de Gestão de Recursos Humanos.

A dissertação se apresenta em quatro manuscritos, o primeiro é formado pela revisão de literatura brasileira e categorização seguindo o modelo de Oreg et al. (2011), na qual se constrói o quadro teórico que orientará a investigação de todo este trabalho. O segundo manuscrito destina-se à verificação de indícios de validade de um instrumento vinculado a características individuais e disposicionais, chamado de *Learning Agility*, vinculados às reações às mudanças. O terceiro manuscrito apresenta outra verificação de indícios de validade de dois instrumentos (Razões e Benefícios da Mudança Organizacional) apontados como antecedentes às reações às mudanças organizacionais. Por fim, o quarto manuscrito apresenta o teste de um modelo preditivo que avalia as influencias do *Learning Agility*, das Razões e Benefícios para mudar nos comportamentos de apoio às mudanças organizacionais.

MANUSCRITO 1

Revisão sobre as Reações às Mudanças Organizacionais

Review on Reactions to Organizational Changes

Kettylyn Kamila Sanches Franco

Universidade de Brasília

2017

## Resumo

No contexto atual, é uma estratégia comum a adaptação das organizações por meio da promoção de mudanças que envolvem a redefinição em diversos aspectos estruturais e comportamentais. As mudanças organizacionais geram reações à sua implantação e entender quais são os antecedentes, as reações e as consequências no processo de mudanças organizacionais são de suma importância para o amadurecimento deste campo no Brasil. Este estudo revisou artigos quantitativos das principais revistas brasileiras na área de mudança organizacional, identificando quais são as reações apresentadas ao processo de mudança, os antecedentes e as consequências. De maneira geral, os resultados apontam uma diversidade de conceitos, pouca atenção a antecedentes como características dos destinatários e benefícios e riscos percebidos, poucas pesquisas estudando a mudança no setor privado e a escassez de estudos sobre reações afetivas à mudança.

Palavras-chaves: reações, antecedentes e consequências da mudança organizacional.

## Abstract

In the current context, it is a common strategy to adapt organizations by promoting changes that involve a redefinition in diverse structural and behavioral aspects. The organizational changes generate reactions to its implementation and understand the antecedents, as reactions and as consequences of the process of organizational changes are of paramount importance for the maturation of this field in Brazil. This study reviewed quantitative articles of the main Brazilian journals in the area of organizational change, identifying the banks as reactions presented to the change process, the antecedents and the consequences. Overall, the results point to a diversity of concepts, little attention to antecedents as characteristics of destinations and perceived risks, few studies studying a change in the private sector, and a lack of studies on affective reactions to change.

Keywords: reactions, organizational change.

O cenário atual impõe mudanças organizacionais constantes. Se de um lado a organização se vê frente à necessidade de mudar, de aprender e de inovar para sobreviver ao mercado; de outro lado existem as pessoas e todo o seu aparato comportamental e cognitivo, vivenciando o processo de mudança organizacional.

A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização e, no que tange aos indivíduos, costuma despertar reações ao processo. Assim, torna-se importante, entender as avaliações positivas ou negativas dos funcionários em relação às mudanças organizacionais (Lines, 2005; Neiva, Ros & Paz, 2004), que influenciam, consideravelmente, o sucesso destas iniciativas (Armenakis & Bedeian, 1999).

A maioria das pesquisas sobre mudança organizacional (Armenakis & Bedeian, 1999; Woodman, 1989; Porras & Silvers, 1991; Weick & Quinn, 1999) se concentra em preparar as organizações para programar e ter sucesso diante de mudanças organizacionais.

Há uma predominância na área em estudo de análises no nível macro que abordam os fatores de sucesso e fracasso, fatores ambientais externos, efetividade e resultados das mudanças organizacionais, que se concentram em preparar as organizações para implementar e ter sucesso diante de mudanças organizacionais. (Armenakis & Bedeian, 1999). No entanto, uma questão central é saber como os indivíduos reagem à mudança organizacional, o que ainda indica uma lacuna na linha de pesquisa no nível micro-organizacional (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999), principalmente no que tange às reações de apoio aos programas de mudança (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

O sucesso das mudanças reside nas competências e na motivação dos indivíduos dentro da organização (Judge et al., 1999) que apoiam a implementação de mudanças bem sucedidas (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011) e despertam a atenção dos estudiosos da área.



Recentemente, alguns pesquisadores têm focado nas reações dos indivíduos ao processo de mudança organizacional (Devos, Buelens & Bouckenooghe, 2007; Oreg et al., 2011; Neiva & Paz, 2012). Sabe-se que as reações dos trabalhadores às mudanças organizacionais são influenciadas por diversos fatores que podem ser explicitados em menor ou maior grau e variam de resistência até aceitação (Wittig, 2012). É plausível que os funcionários tenham reações ao processo de mudança, positivas ou negativas, pois o processo envolve ir do “conhecido” para o “desconhecido” (Goncalves & Pereira da Silva Gonçalves, 2012), e quando os empregados reagem é importante fazer a distinção entre os sintomas das suas reações e as causas por trás delas (Bovey & Hede, 2001).

Muitos esforços de mudança subestimam a importância do indivíduo e a natureza cognitivo-afetiva das mudanças (Ertuk, 2008). É nesse contexto que se insere o objeto de estudo dessa revisão: Quais são as reações dos indivíduos frente aos processos de mudança? E quais os antecedentes e consequentes das reações dos indivíduos ao processo? Por que estudar as reações dos indivíduos em um processo de mudança organizacional? De que forma elas são estudadas? E quais têm sido as preocupações dos estudiosos desta área no Brasil?

Este artigo utilizará as bases conceituais de Oreg, Vakola & Armenakis (2011) para abordar a temática sobre as reações dos destinatários da mudança organizacional em publicações internacionais dos últimos 60 anos. Os autores analisaram a literatura sobre a temática e dividiram em: reações à mudança organizacional, seus antecedentes e suas consequências conforme figura 1.

A pesquisa original dos autores revisou 79 artigos e produziu um modelo que é ilustrado pela Figura 1. As variáveis que compõem as categorias, antecedentes e consequências, foram ligadas às reações explícitas (afetivas, cognitivas e comportamentais) dos indivíduos à mudança organizacional. A categoria de antecedentes consiste em fatores anteriores a mudança, isto é, características dos destinatários da mudança e do contexto que

podem influenciar nas reações dos indivíduos as mudanças, bem como fatores diretamente associados ao processo de mudança propriamente dito, como, por exemplo, os benefícios e riscos percebidos e o conteúdo da mudança. A categoria consequências aborda fatores resultantes das reações ao processo de mudança, ou seja, o que as reações podem gerar para o indivíduo ou organização. A proposta se configura como um guia eficaz para organizar e analisar estudos na área.

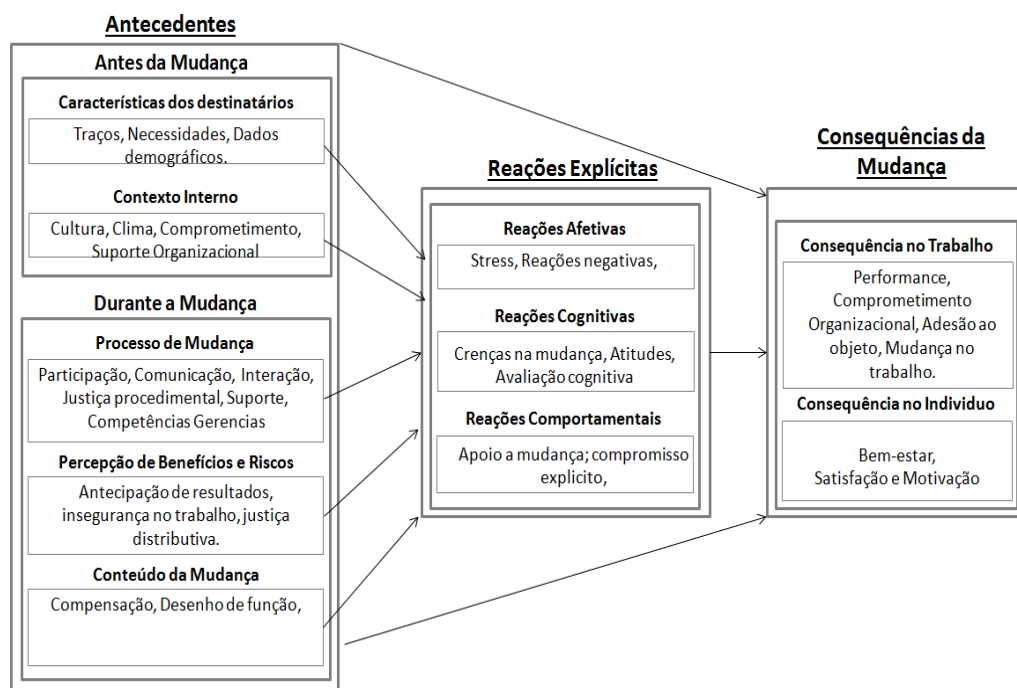


Figura 1. Modelo de Oreg, Vakola & Armenakis (2011).

A proposta do modelo de Oreg et. al (2011) foi estudar tanto pesquisas que abordassem reações explícitas vinculadas a antecedentes ou consequências, quanto pesquisas que relacionassem somente antecedentes diretamente com as consequências e, a partir dessas informações evidenciar possíveis lacunas nos estudos do fenômeno.

### Entendendo as Reações às Mudanças Organizacionais

Lidar com a mudança é algo complexo, provocando reações específicas nas pessoas que nem sempre são conscientes ou pré-estipuladas, mas condicionadas por paradigmas e

crenças radicadas no indivíduo (Pereira, 1995). Além disso, as mudanças organizacionais provocam alterações na relação que o funcionário possui com a organização e com os seus companheiros de trabalho, modificando inclusive o contrato psicológico (Bressan, 2001; Silva & Vergara, 2003). Portanto, as reações à mudança organizacional são afetadas por esquemas individuais e funcionam como um mapa mental ou estruturas de conhecimento que representam a mudança e as relações entre os diferentes eventos da mudança.

Uma das primeiras tentativas de classificar as reações às mudanças organizacionais foi apresentada por Piderit (2000). O estudo apontou três ênfases diferentes em estudos referentes à resistência à mudança: como um estado cognitivo, um estado emocional e um comportamental. A partir daí, o autor propõe que a resistência e as reações à mudança organizacional sejam compreendidas a partir do conceito de atitudes da Psicologia Social. O autor afirma ainda que, embora estas conceituações possam parecer uma sobreposição, elas divergem em aspectos importantes. Cada uma dessas três conceituações tem mérito e representa uma parte importante das respostas à mudança e qualquer definição que se concentrar em uma única visão pode ser incompleta.

Outra tipologia referente à atitude para a mudança teve como princípio as dualidades (mudança planejada versus emergente, individual versus coletivo, visão positiva versus negativa) e que frequentemente atuam em um processo de mudança (Bouckenooghe, 2010). Seguindo abordagem de Piderit (2000) de que as atitudes em relação à mudança se apresentam em "um estado tridimensional- (dimensões cognitivas, afetivas, e comportamentais) para a mudança" (Bouckenooghe, 2010), o autor preconiza que as percepções e os sentimentos dos colaboradores em relação à mudança predisõem a ocorrência de comportamentos positivos ou negativos (Choi, 2011). Sendo assim, as atitudes positivas tendem a facilitar a ocorrência de comportamentos de apoio às mudanças. Por outro lado, atitudes negativas à mudança tendem a ter o efeito oposto, diminuindo a ocorrência de

comportamentos de apoio e aumentando a resistência ao processo e, conseqüentemente, interferindo no sucesso da mudança (Neiva & Paz, 2012).

O estudo de Oreg et al. (2011) propôs um enquadramento abrangente para os estudos de mudança organizacional. Analisando estudos empíricos de reações dos empregados à mudança organizacional ao longo de um período de 60 anos, o modelo sugere que existem antecedentes de mudança (por exemplo, valores pessoais) que estão associados a reações explícitas dos funcionários (apoio ou resistência ao processo) e que levam a uma consequência (por exemplo, comprometimento ou desempenho). Desta forma, o conceito de reações às mudanças organizacionais se refere diretamente à forma como os indivíduos (destinatários da mudança) sentem (reações afetivas), pensam (reações cognitivas) ou o que fazem (reações comportamentais) em resposta ao processo (Oreg et al., 2011).

A primeira dimensão é a das reações afetivas que estão vinculadas aos sentimentos e emoções em relação à mudança que influenciam o empregado (Martin, Jones & Callan, 2006). A maioria destes estudos se concentrou em reações negativas, tais como o stress experimentado pelos destinatários da mudança (Martin, Jones & Callan, 2006; Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006; Bouckennooghe, 2010), sofrimento psíquico, incluindo ansiedade (Oreg, 2006; Paterson & Cary, 2002), insegurança (Logan & O'Leary-Kelly, 2007) e outras emoções negativas (Kiefer, 2005). Contrariando este quadro, alguns estudos avaliaram as emoções positivas como agradabilidade (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris, 2000), satisfação (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005), confiança (Chun-Fang, 2010) e aspectos afetivos do comprometimento do empregado (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007; Morteza, Masoud & Zahra, 2012).

A segunda dimensão refere-se às reações cognitivas. As representações cognitivas (crenças e atitudes) individuais são consideradas como fatores que atuam diretamente no sucesso da mudança (Hodgkinson & Healey, 2008; Valley & Thompson, 1998), pois as

reações afetivas explícitas e os comportamentos são iniciados a partir das avaliações cognitivas (Bouckenooghe, 2010), na medida em que as emoções e a cognição estão intimamente ligadas (Pessoa, 2008).

As escalas utilizadas nestes estudos buscam as avaliações dos empregados referentes aos valores da mudança para si, para a organização ou ambos (Oreg et al., 2011), atitudes para mudar de um modo geral (Vakola & Nikolaou, 2004; Neiva & Paz; 2012), visão positiva da mudança (Wanberg & Banas, 2000), percepções de mudança (Weber & Weber, 2001), construção de sentido da mudança (Bartunek et al., 2006), crenças nos meios e na eficácia da mudança (Lok, Hung, Walsh, Wang & Crawford, 2005). Existem, ainda, termos com uma alta carga cognitiva, tais como a satisfação com as decisões da mudança (Parsons, Liden, O'Connor & Nagao, 1991), as alterações de compromisso (Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007), a prontidão à mudança (Choi, 2011), e percepção de equidade (Daly & Geyer, 1994), percepção de liderança e clima seguro (Lofquist, Greve & Olsson, 2011) e a relação pessoa-organização no processo de mudança (Meyer, Hecht, Gill & Toplonysky, 2010).

A última dimensão aborda os estudos referentes às reações comportamentais, ou seja, comportamentos explícitos em resposta à mudança ou um relato de intenções de se comportar em relação à mudança organizacional (Oreg et al., 2011) e que as experiências relacionadas à mudança organizacional influenciam nas reações dos indivíduos (Stensaker & Meyer, 2011). Uma série de estudos procurou mensurar o grau em que os destinatários das mudanças ficaram envolvidos ativamente em atividades da mudança (Coyle-Shapiro, 1999; Cunningham et al., 2002; Jones et al., 2005; Oreg, 2003). Outras pesquisas investigaram os comportamentos de inércia devido à mudança (Daly & Geyer, 1994; Martin et al., 2006).

As intenções comportamentais de mudança dos destinatários para resistir ou apoiar o processo de mudança também têm sido uma presença constante nas pesquisas de mudança organizacional (Oreg, 2006; Madsen, Miller & John, 2005; Peach, Jimmieson & White,

2005). Outros estudos buscam relacionar as reações explícitas vinculadas ao compromisso e à tentativa de convencer o outro a apoiar a mudança (Herold, Fedor & Caldwell, 2007), intenções dos indivíduos em resposta à mudança (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Hornung & Rousseau, 2007) e as estratégias de enfrentamento dos indivíduos às mudanças (Cunningham, 2006).

Há uma carência de estudos longitudinais que estudem as reações a mudanças. Nessa perspectiva, destaca-se o estudo que investigou as reações comportamentais dos empregados durante uma mudança organizacional ao longo do tempo (Vakola, 2016). Os resultados indicaram que a antecipação dos benefícios da mudança organizacional influenciam reações positivas dos empregados. Já a comunicação transparente e o suporte oferecido pelos gestores tendem a influenciar os empregados a manterem estas reações durante o processo de mudança.

Diversos estudos corroboram esta percepção, identificando comportamentos dos indivíduos que vivenciam situações de mudança e suas experiências com o processo (Vakola, 2016; Wittig, 2012; Stensaker & Meyer, 2011; Oreg, 2006). Isso ocorre porque as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas (Lines, 2005). Segundo Motta (1999, p. 14) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida". Do ponto de vista individual, as mudanças podem desencadear emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo (Bortolotti, Junior & Andrade, 2009).

### **Antecedentes às Reações à Mudança Organizacional**

Os antecedentes às reações explícitas podem ser conceituados como as razões para as reações, em vez de a própria reação (Oreg et al., 2011). Essas variáveis podem prever as

reações explícitas dos destinatários, de forma direta ou indireta, e se constituem como características individuais e/ou organizacionais. São divididos em dois grupos, os antecedentes pré-mudança, que constituem condições que são independentes da mudança organizacional e que existiam antes da introdução da mudança (ou seja, as características dos destinatários e contexto interno), e antecedentes da mudança, que envolvem aspectos da própria mudança que puderam influenciar os destinatários e suas reações explícitas (o processo de mudança, risco/benefício e conteúdo da mudança).

A Tabela 1 apresenta uma breve revisão da literatura contemplando os antecedentes e estudos internacionais correlacionados.

Tabela 1

*Revisão de estudos de Antecedentes a Mudança Organizacional*

Antecedentes		Estudos
Antes da Mudança	Características dos destinatários	Características dos destinatários: Idade dos destinatários (Caldwell et al., 2004). Gênero (Armstrong-Stassen, 1998) e cargo (Parsons et al., 1991). Outras características : Traços de personalidade e estilos de enfrentamento: Tendência ao negativismo (Naswall et al., 2005), controle emocional (Wanberg & Banas, 2000), locus de controle (Rotter, 1966). Crenças: (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007), Auto-eficácia (Herold et al., 2007; Hornung & Rousseau, 2007) Traços de afetividade (Holt et al., 2007); Necessidades motivacionais: Necessidade de realização e crescimento e envolvimento com a mudança (Coyle-Shapiro e Morrow, 2003); Orientação para o resultado e iniciativa e avaliação positiva de uma mudança (Hornung & Rousseau, 2007). Motivação e aprendizagem (Caldwell et al., 2004).
	Contexto Interno	Des/Confiança na gestão (Coyle-Shapiro e Morrow, 2003; Kiefer, 2005; Martin et al., 2005; Stanley et al., 2005); Apoio social (Cunningham et al, 2002; Fugate et al., 2002; Madsen et al., 2005; Peach et al., 2005). Comprometimento organizacional: (Van Dam, 2005; Madsen et al, 2005; Shapiro & Kirkman, 1999); Clima e Comunicação (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007; Holt et al, 2007). Valores culturais e alinhamento (Jones et al., 2005); Autonomia e pro atividade no trabalho (Hornung & Rousseau, 2007)
Durante a Mudança	Processo de Mudança	Participação (Amiot et al, 2006; Bartunek et al, 2006; Holt et al., 2007; Kykyri, Puutio & Wahlstrom ,2010); Comunicação e Informação (Bordia et al., 2004; Tanner & Otto, 2015; Campbell, Carmichael & Naidoo 2015); justiça interpessoal e processual (Koivisto, Lipoonen & Platow, 2013; Oreg & van Dam, 2009; Armenakis et al, 2007; Oreg, 2006; Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 2002). Suporte para a mudança (Logan & Ganster, 2007; Amiot et al.,2006);

Percepção de Benefícios e Danos da Mudança	Preparo da gestão para mudança (Amiot et al., 2006 ;Rafferty & Griffin, 2006; Lok et al., 2005); Percepção de benefícios ou riscos (Smissen , Schalk & Freese , 2013); Mudança contrato psicológico (Akhtar, Long & Nazir; 2015).
Insegurança no Trabalho	Insegurança associado à resistência (Oreg, 2006); percepção de justiça (Armenakis et ai, 2007; Bernerth et ai, 2007); Benefícios e danos percebidos (Hornung & Rousseau, 2007; Bartunek et ai, 2006;); Bullying (Baillien & Witte; 2009).
Conteúdo da Mudança	Melhorias internas (Morgeson et al., 2006); Significado da mudança (Kiefer, 2005); Duração da mudança (Caldwell et al., 2004). Impacto (Lau & Woodman, 1995).

### Consequências da Mudança Organizacional

Consequência é aquilo que sucede a mudança organizacional. Sendo assim, ela é absolutamente dependente de fatores anteriores para existir. A maioria dos estudos pesquisados relacionaram fatores antecedentes com consequências. Nestes estudos, os diversos antecedentes (características dos destinatários, processo de mudança, contexto interno) podem estar diretamente ligados às reações para a mudança ou ainda nas consequências desta. A Tabela 2 apresenta uma revisão dos principais estudos pertinentes a esta abordagem.

Tabela 2

#### *Revisão de estudos de Consequência da Mudança Organizacional*

Consequências		Estudos
Consequências da Mudança	Consequência no Trabalho	A consequência mais frequentemente foi o comprometimento organizacional (Van Dierendonck & Jacobs, 2012; Oreg, 2006); Compromisso afetivo e intenção de ficar após a mudança (Meyer, Hecht, Gill & Toplonysky; 2010); Rotatividade e Absenteísmo (Fugate, Prussia & Kinicki; 2012; Martin et al. ,2005); Satisfação no trabalho (Cullen, Edwards, Casper & Gue; 2014; Amiot et al, 2006); Cidadania Organizacional (Chiaburu, Lorinkova & Van Dyne;2013; Carter, Armenakis, Feild & Mossholder; 2012; Seppälä,Lipponen Bardi & Pirttilä-Backman; 2012;; Choi, 2007); Desempenho (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder; 2012; Lok et al., 2005)); Eficácia (Cross , Ernst, Pasmore; 2013); Segurança ( Chung, Du & Choi; 2014),



Consequência no Indivíduo	Bem-estar (Bryson, Barth, Dale-Olsen, 2015; Moen, Kelly & Lam, 2013; Nielsen & Daniels, 2012); Depressão (Naswall et al., 2005); Adaptação do indivíduo (van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2013). Stress (Bordia et al., 2004); Motivação (Wright, Christensen & Isett, 2013). Percepção de Incerteza (Bordia et al., 2004; Rafferty & Griffin, 2006).
---------------------------	---

---

Analisando todos os artigos anteriormente mencionados, foi possível notar que, na maioria dos casos, não há uma distinção clara entre antecedentes, reações e consequências da mudança. Tornou-se necessário uma leitura aprofundada de cada artigo para direcionar a sua categorização. Esta dificuldade reflete o conflito (Oreg et al., 2011) existente de construtos dentro dos estudos de mudanças organizacionais.

O objetivo geral deste manuscrito é revisar a produção literária nacional na área de mudança organizacional com ênfase nas reações, antecedentes e consequências (Oreg et al. 2011). Esta revisão contempla a análise de estudos brasileiros, quantitativos e dentro de um prazo determinado sobre as mudanças organizacionais. Em primeiro lugar, o foco esteve em estudos que abordem os indivíduos (nível micro), nomeados aqui, destinatários da mudança. Em segundo lugar, houve a aplicação de um esquema de codificação para integrar os resultados e classificar as variáveis-chave: 1) antecedentes à mudança; 2) reações explícitas à mudança (afetiva, cognitiva e comportamental); 3) consequências da mudança.

### **Método**

O marco inicial da pesquisa partiu das publicações feitas do ano de 2000 até 2016, em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração, conforme Tabela 3. O método utilizado foi de revisão sistemática de literatura utilizado para formar pesquisadores no Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, especificamente na disciplina de Comportamento Organizacional.

Para identificar os estudos para a análise, foi realizada uma busca eletrônica nas principais revistas brasileiras, buscando artigos que utilizavam terminologias associadas à

mudança organizacional, atitudes à mudança, percepção da mudança, aceitação ou resistência à mudança, dentre outros. Após o levantamento, obteve-se 46 artigos publicados e que atenderam aos critérios primários.

Tabela 3

*Periódicos Nacionais*

<b>Periódicos de Administração</b>	<b>Periódicos de Psicologia</b>
- Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	- Estudos de Psicologia (UFRN)
- Revista de Administração de Empresas (RAE/FGV/SP)	- Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRS)
- Revista de Administração Pública (RAP/FGV/RJ)	- Psicologia em Estudo (UEM)
- Organizações & Sociedade (O&S/UFBA)	- Estudos de Psicologia (PUC Campinas)
- Revista de Administração Contemporânea (RAC/ANPAD)	- Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
- Revista de Administração Mackenzie (RAM)	- Psico USF
	- Psico PUCRS
	- Psicologia, Ciência e Profissão (CFP)
	- Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT/SBPOT)

A segunda etapa foi a separação dos estudos quantitativos para análise. Foram selecionados relatos de pesquisas empíricas quantitativas realizadas no Brasil e que estudaram mudança organizacional. Esses artigos foram pesquisados, analisados e categorizados com intuito de verificar quais os norteadores das pesquisas sobre reações, antecedentes e consequências da mudança organizacional. Por fim, alguns artigos encontrados foram desconsiderados da análise depois de uma leitura mais aprofundada, pois revelaram não serem pertinentes ao objeto deste estudo. Ao final da categorização, foram selecionados 17 artigos para análise quanto ao modelo de reações explícitas, antecedentes e consequências da mudança organizacional. O esquema preliminar de codificação foi baseado em categorizações de reações à mudança de Oreg et al. (2011). Assim, os artigos foram lidos

e analisados quanto às reações, antecedentes e consequências da mudança organizacional e, subsequente à leitura, os artigos foram classificados por categoria.

### **Resultados**

Inicialmente foram analisados os resultados descritivos a fim de descrever e comparar os resultados dos artigos e a natureza das amostras. Quanto às amostras pesquisadas, 62% dos estudos se concentram em uma única organização. A população objeto das pesquisas na área se concentra na investigação de todos os níveis funcionais, totalizando 94%, o que demonstra a escassez de pesquisas que investiguem as reações explícitas dos gestores à mudança. Somente uma pesquisa (Seabra, 2001), dentre os estudos, teve como amostra os cargos de gerentes. A pesquisa investigou a opinião dos gerentes sobre o processo de mudança organizacional e seus comportamentos, e constatou o efeito da mudança na cultura gerencial, reforçando pesquisas internacionais que apontam a importância do papel de gestor na influência dos empregados no processo de mudança (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2013).

Quanto aos instrumentos utilizados, os artigos selecionados utilizam os seguintes na ordem decrescente de preferência: aplicação de questionários, realização de entrevistas e observações. Observa-se, ainda, que 87% das pesquisas são realizadas no setor público e apenas 13% em empresas privadas. Deixando, assim, latente a carência de pesquisas na área privada.

A Tabela 4 apresenta uma visão geral dos artigos revisados e categorizados segundo o modelo de Oreg et.al (2011).

Tabela 4

#### *Quadro Geral da Revisão*

<b>Autores</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Reações Explícitas</b>	<b>Consequências</b>
----------------	---------------------	---------------------------	----------------------

Haak (2000)	Características destinatários: significado do trabalho; Contexto Interno: característica do trabalho;	Cognitiva: novo significado do trabalho e adesão de novos esquemas;	Comprometimento organizacional; Consequências para o indivíduo: satisfação e prazer no trabalho e motivação
Martins e Paz (2000).	Características destinatários: Sexo, Escolaridade, Tempo de casa; Contexto Interno: Característica do trabalho e relações de poder;		Comprometimento Organizacional
Seabra (2001)	Contexto Interno: Cultura e Estrutura; Conteúdo da mudança: Recompensa.	Cognitiva: atitudes negativas e positivas frente à mudança e predisposição para ação.	Motivação, Percepção final de mudança.
Fischer e Lima (2005)	Contexto Interno: pressões do ambiente externo; estratégia; coalizão interna; estrutura organizacional; valores organizacionais; normas e regras organizacionais; práticas gerenciais para a mudança e Fluxo de Informação;	Comportamento/intenção: atitudes frente à mudança	
Neiva e Paz (2007)	Contexto Interno: características organizacionais, valores organizacionais e configurações de poder	Cognitiva: atitudes (aceitação, temor e ceticismo).	Satisfação com os valores organizacionais (pós-mudança)
Almeida e Ferreira (2010)	Características destinatários: sexo. Escolaridade, tempo de casa;	Cognitiva: atitude (aceitação, temor e ceticismo).	Cidadania organizacional
Perez e Zwicker (2010)	Conteúdo da mudança: Sistema de informação médica	Comportamental: adoção de novo sistema/ferramenta	Inovação tecnológica
Neiva e Paz (2012)	Contexto Interno: características organizacionais, valores organizacionais e configurações de poder	Cognitiva: atitudes (aceitação, temor e cinismo).	Percepção de mudança organizacional e individual
Araujo, Bilsky e Moreira (2012)	Características dos destinatários: valores pessoais	Cognitiva: Abertura para a mudança	Adaptação Transcultural
Santos, J. N.; Neiva, E. R.; Andrade-Melo, E. A.O. (2013)	Contexto Interno: Clima	Cognitiva: percepção de mudança	Performance e satisfação do cliente
Brandão, da Silva, Freitas, Pereira e Santos (2013)	Características dos destinatários: sexo e posição hierárquica; Contexto Interno: Clima e Suporte organizacional; Conteúdo da mudança: Incorporação; Processo de Mudança: Capacitação, Comunicação.	Afetiva: Acolhimento, cordialidade, Integração.	Bem-estar e satisfação no trabalho
Freires, Gouveia, Bortolotti e Ribas (2014).	Contexto interno: Clima;	Comportamental: resistência à mudança	Desempenho autopercebido
Marques, Borges, Morais e Silva (2014)	Conteúdo da mudança: implantação de Sistema AD	Comportamental: Resistência	Comprometimento Organizacional

Rodrigues, Nascimento e Neiva (2014)	Características dos destinatários: sexo e posição hierárquica; Contexto Interno: Valores Organizacionais.	Comportamental: Aceitação; Ceticismo; Temor	
Presot, Soares, Madureira, Bicalho e Modena (2014)	Características dos destinatários: categoria profissional Conteúdo Mudança: Implantação de um sistema de qualidade	Comportamental: Adesão a um sistema de Qualidade	Qualidade do trabalho
Nery e Neiva (2015)	Contexto Interno: planejamento e riscos da mudança	Atitudes e Reações	
Marques, Borges e Reis (2016)		Reações (positiva, neutra e negativa);	Satisfação no trabalho

Os antecedentes à mudança organizacional podem influenciar as reações explícitas dos destinatários, de forma direta ou indireta. Seguindo o modelo de Oreg et. al (2011), os artigos encontrados foram divididos em duas grandes categorias de antecedentes: i) os antecedentes, antes da mudança, que se constituem como condições que existiam antes da introdução da mudança (as características dos destinatários e contexto interno); ii) e antecedentes, durante a mudança, que envolvem aspectos da própria mudança que influenciam a percepção dos destinatários e suas reações explícitas (o processo de mudança, a percepção de risco ou benefício e o conteúdo da mudança).

Considera-se que características dos destinatários são dados sociodemográficos, dados funcionais, valores pessoais, necessidades individuais e motivacionais. Foram encontrados, apenas 4 estudos que levantaram as características dos destinatários referentes a dados sociodemográficos (Martins & Paz, 2000; Almeida & Ferreira, 2010; Brandão, da Silva, Freitas, Pereira & Santos, 2013; Rodrigues, Nascimento & Neiva, 2014). Já as características relacionadas a dados funcionais, tempo de casa, posição hierárquica e categoria profissional em 5 estudos (Martins & Paz, 2000; Almeida & Ferreira, 2010; Brandão, Silva, Freitas, Pereira & Santos, 2013; Rodrigues, Nascimento & Neiva, 2014; Presot, Soares, Madureira, Bicalho & Modena, 2014). Por fim, a abordagem vinculada às necessidades individuais e motivacionais em somente 2 artigos (Haak, 2000; Araujo, Bilsky & Moreira, 2012).

A pesquisa de Brandão, Silva, Freitas, Pereira e Santos (2013) foi a única que realizou análises comparativas entre os grupos de respondentes e revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas nas percepções, em função de gênero, cargo e nível de escolaridade, indicando que as características dos destinatários exercem influência sobre a percepção dos funcionários em relação às mudanças. Outro estudo investigou a posição gerencial do destinatário e suas reações à implantação de um novo modelo dentro da administração pública (Seabra, 2001). Porém, o estudo não realizou comparações entre as características dos destinatários – gestores e os outros cargos dentro da empresa para verificar a diferença de percepção sobre o processo de mudança. Por fim, um estudo investigando as características dos destinatários, em policiais, tais como sexo e hierarquia, apresentou resultados significativos para reforçar que o nível hierárquico pode influenciar nas reações dos indivíduos à mudança organizacional (Rodrigues, Nascimento & Neiva, 2014).

Um único estudo abordou os valores pessoais em um processo de adaptação transcultural, em uma empresa em processo de internacionalização (Araujo, Bilsky & Moreira, 2012), concluindo que o polo de Abertura a Mudança correlacionou-se positivamente com as facetas de adaptação geral e interação.

Os artigos pesquisados realizaram a coleta de dados relacionados às características dos destinatários, tais como gênero, cargo, idade ou escolaridade, porém, as análises e comparações destas características com as reações à mudança organizacional ou até mesmo, com as consequências, não foram realizadas, ou ainda, estão oblíquas nas pesquisas.

Foram encontrados 9 estudos que abordam ou correlacionam o contexto interno com reações às mudanças organizacionais, ou ainda, as consequências. Em sua maioria, os estudos relacionados ao contexto interno da mudança abordam os Valores Organizacionais (Neiva & Paz, 2007; Neiva & Paz, 2012; Rodrigues et al., 2014), Clima (Santos, Neiva & Andrade-Melo, 2013), o Poder na Organização (Martins & Paz, 2000; Neiva & Paz, 2012), o

Comprometimento Organizacional (Martins & Paz, 2000), Cidadania Organizacional (Almeida & Ferreira, 2010), Cultura Gerencial (Seabra, 2001), o Planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança (Nery & Neiva, 2015).

A identificação do conteúdo da mudança organizacional está vinculada a características e funcionamento do sistema organizacional (Burke, 2011). O conteúdo da mudança apresenta-se como objeto de estudo na implantação de Programas de Qualidade (Haak, 2000; Presot, Soares, Madureira, Bicalho & Modena, 2014) e na implantação de um novo modelo de performance (Seabra, 2001). Tais estudos apresentaram mudanças na execução das tarefas e no conteúdo do trabalho dentro das organizações que se apresentaram relacionadas a reações dos indivíduos às mudanças.

Quanto aos processos de mudança, não foram encontradas pesquisas que avaliam o processo de mudança (antes e depois) de forma específica e que façam associação com as reações dos indivíduos. Tal apontamento pode ser por uma questão situacional, pois a totalidade dos estudos é de processos de mudança já iniciados, o que dificulta a avaliação do processo.

O grau de risco percebido nas mudanças influencia tanto a abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças quanto à emissão dos comportamentos de apoio à mudança (Devos et al., 2007). Um estudo brasileiro aborda o grau de riscos da mudança, apresentando uma relação baixa, mas significativa, da variável percepção de risco da mudança com os comportamentos de apoio e resistência às mudanças (Nery & Neiva, 2015). Quanto aos benefícios da mudança, não foram encontrados estudos que abordem a temática.

As reações são respostas do indivíduo a um objeto, neste caso, as mudanças organizacionais, podem ser reações afetivas, cognitivas ou comportamentais e preparam para um enfrentamento ou fuga do processo. Tais reações à mudança organizacional têm despertado a atenção tanto dos pesquisadores quanto dos que implantam as mudanças devido

a sua influência nos empregados (Devos et al., 2007) e no sucesso do processo de mudança (Oreg et al., 2011). Contudo, existem poucas pesquisas sobre os fatores que influenciam as reações dos empregados e sobre seu impacto nos comportamentos dos empregados, nas relações sociais de trabalho e nos resultados organizacionais (Nery & Neiva, 2015).

Assim como no estudo de Oreg et al. (2011), um dos primeiros obstáculos encontrado foi que os pesquisadores usaram uma variedade de conceitos para designar reações a mudanças organizacionais. Foram encontrados 16 artigos (Tabela 1) que abordam as reações às mudanças organizacionais.

A análise dos artigos evidenciou que as reações cognitivas são frequentemente objeto de estudo na forma de percepção e de atitudes frente aos processos de mudança em andamento ou já finalizados. As atitudes aparecem como reações às mudanças nos estudos de Neiva e Paz (2007; 2012), Almeida e Ferreira (2010) e Rodrigues et al. (2014). Os autores estudaram atitudes de ceticismo, temores e aceitação e constataram que, quanto mais as pessoas percebem que mudaram em relação à unidade de trabalho, mais apresentam atitudes de aceitação das mudanças e menos atitudes de temor. Constataram ainda que, atitudes de temor e aceitação relacionam-se com a percepção de mudanças organizacionais e são fatores que podem também facilitar a introdução de mudanças.

As atitudes de aceitação às mudanças apresentam-se influenciando positivamente os comportamentos de cidadania organizacional e as atitudes de ceticismo frente às mudanças interferem negativamente na criação de um clima favorável (Almeida & Ferreira, 2010). Por fim, os indivíduos podem demonstrar atitudes ambíguas em relação à mudança organizacional e apresentar divergências de reações (Rodrigues et al., 2014).

As reações cognitivas relacionadas ao significado do trabalho e que promovem a mudança de comportamento do indivíduo foram estudadas na implantação de programas de qualidade de vida (Haak, 2000). Concluiu-se, a partir do estudo, que os Programas de



Qualidade promoveram mudanças no trabalho das pessoas em relação a tarefas e natureza do trabalho. Essas modificações, por sua vez, acarretaram um trabalho com mais significado, fato que sugere a existência de alto grau de motivação. Tendo em vista esses resultados, pode-se inferir, então, que é possível, a partir de um Programa de Qualidade, resgatar o significado do trabalho, promover maior envolvimento entre as pessoas e as tarefas, e conseqüentemente, apoio à mudança.

Já na implantação da Gestão de Qualidade, a reação cognitiva relacionada à percepção da qualidade pode variar de acordo com a categoria profissional. Desta forma, a implementação de programas dessa natureza, necessita de contínua manutenção e fornecimento de treinamentos específicos. Entender a percepção dos colaboradores permite o desenvolvimento de ações de melhoria, orientando estratégias de diretrizes educacionais e disseminando comportamentos em prol da qualidade (Presot, Soares, Madureira, Bicalho & Modena, 2014).

O estudo com uma abordagem temporal investigou as percepções da mudança durante o processo de mudança organizacional (Neiva e Paz, 2012). O artigo apresenta a mensuração da percepção da mudança relacionando-a as características organizacionais e aos objetivos de uma intervenção específica, avaliando também as reações cognitivas em três dimensões: aceitação, temor e cinismo (reações cognitivas). No que diz respeito às atitudes em face da mudança, os autores concluíram que há reações cognitivas de aceitação e muito temor em relação às mudanças organizacionais em um mesmo processo de mudança. Os autores também salientaram que a percepção de mudança individual aparece muito mais intensa do que a percepção da mudança organizacional.

O estudo vinculado à percepção de mudança relacionada com o clima organizacional e a satisfação dos clientes (Santos et al.,2013) apontou que o clima organizacional influencia

diretamente na satisfação do cliente. Outra descoberta relacionou a percepção geral de mudança influenciando diretamente a satisfação do cliente.

As reações comportamentais em estudos brasileiros são apresentadas, em sua maioria, em estudos de resistência à mudança. A resistência à mudança é vista como uma resposta comportamental (reações) dos indivíduos a um objeto com o intuito de se opor à implantação das mudanças (Nery & Neiva, 2015).

No levantamento realizado, a abordagem da resistência à mudança organizacional se faz presente na pesquisa que vinculou valores idealistas e clima organizacional com a resistência, sendo esta, preditora do desempenho autopercebido (Freires, Gouveia, Bortolotti & Ribas, 2014). As relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, indicam que as principais causas de resistência à mudança estão ligadas à indecisão e incerteza, seguidas pela pressão do grupo e pela ameaça ao convívio social (Marques, Borges, Moraes & Silva, 2014).

O estudo que investigou as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho no setor público, a partir das reações individuais à mudança, apontou a existência de uma relação direta entre mudança e satisfação. Os resultados demonstraram que os servidores que não resistiram às mudanças apresentaram tendência de maior satisfação com o trabalho (Marques, Borges & Reis, 2016).

O comportamento de apoio à mudança organizacional foi objeto de estudo de Nery e Neiva (2015), que encontraram evidências da influência direta e mediada da percepção do planejamento da mudança nos comportamentos de apoio. No caso da mediação, o estudo avaliou a influência mediada pela atitude de aceitação. Este estudo foi o primeiro no Brasil a corroborar a literatura internacional, evidenciando que as atitudes de aceitação influenciavam positivamente os comportamentos de apoio à mudança. As autoras confirmaram, ainda, estudos anteriores que apontaram a influência das atitudes negativas à mudança – temor e

ceticismo – na ocorrência de comportamentos que dificultam a adaptação dos indivíduos às mudanças (Neiva & Paz, 2012).

As reações comportamentais de adoção e uso de um objeto, sistema ou ferramenta, as características percebidas em processo de implantação e o contexto interno são fatores determinantes para comportamentos de adoção (Perez & Zwicker, 2010).

Por fim, estudos de adaptação à mudança apontam que a abertura à mudança está positiva e fortemente associada a comportamentos de adaptação geral do expatriado em processos internacionalização (Araujo et al., 2012). Tal apontamento reforça os estudos que relacionam traços disposicionais e comportamentos nos processos de mudanças.

Nota-se, no campo de pesquisa, uma carência de estudos voltados a reações afetivas. Há, entre os artigos pesquisados, somente um estudo que aborda, de forma secundária, alguns aspectos afetivos, tais como cordialidade, sentimentos de acolhida e pertencimento, diminuição de ansiedade (Brandão et al., 2013). Visando avaliar a percepção dos funcionários egressos de uma fusão, o estudo destacou a receptividade e a cordialidade após a incorporação favorecendo a percepção positiva da mudança e, conseqüentemente, a integração do funcionário à empresa. Tais resultados refletem a importância de se promover ações de preparação para a mudança organizacional e de estudos mais específicos que destaquem os efeitos das emoções nas mudanças organizacionais.

A consequência à mudança organizacional é aquilo que sucede o processo, e que é resultante da implantação, sendo assim, ela é absolutamente dependente de fatores anteriores para existir. A maioria dos estudos pesquisados relacionaram fatores antecedentes com consequências. Nestes estudos, os diversos antecedentes (características dos destinatários, processo de mudança, contexto interno) foram diretamente ligados a antecedentes ou reações. Tais consequências podem estar relacionadas à performance, comprometimento

organizacional, melhoria de processos ou atividades e satisfação no trabalho (Oreg et al., 2011).

Como consequências organizacionais às mudanças organizacionais, os estudos apontaram o comprometimento organizacional (Haak, 2000; Martins & Paz, 2000; Marques et al., 2014), a cidadania organizacional (Almeida & Ferreira, 2010), a percepção de desempenho ou performance (Santos et al., 2013; Freires et al., 2014), a percepção de justiça entre esforço e pagamento (Seabra, 2001), percepção de qualidade (Presot et al., 2014) e satisfação do cliente (Santos et al., 2013).

Para os indivíduos, as consequências estão refletidas no bem-estar e satisfação no trabalho (Haak, 2000; Brandão et al., 2013; Marques et al., 2016), na percepção individual da mudança (Neiva & Paz, 2007; Domingos & Neiva, 2014) e na adaptação transcultural de expatriado (Araujo et al., 2012).

### **Discussão**

No início deste artigo, foram levantadas algumas perguntas às quais se pretendia responder com esta revisão: Quais são as reações dos indivíduos frente aos processos de mudança? E quais os antecedentes e consequentes das reações dos indivíduos ao processo? Por que estudar as reações dos indivíduos em um processo de mudança organizacional? De que forma elas são estudadas? E quais têm sido as preocupações dos estudiosos desta área no Brasil?

A partir de todas as comparações anteriormente realizadas, pôde-se chegar a algumas respostas. Assim, é possível concluir, por exemplo, que a produção brasileira está em formação e em evolução. Em relação à internacional, apresenta poucos estudos com uma abordagem específica sobre reações as mudanças.

Após esta constatação, é possível identificar alguns problemas e desafios para o estudo das reações às mudanças organizacionais. A primeira delas, trata-se da diferença entre as pesquisas internacionais e as brasileiras. Os estudos internacionais (Oreg et. al , 2011) se configuram por estudos de caso, quantitativos, longitudinais e de autorrelatos. Realizadas em diferentes tipos de organizações e com amostras variadas em relação a sexo, cargos e categorias profissionais. Os interesses se concentram em antecedentes, em especial, características dos destinatários relacionados a traços disposicionais (por exemplo, personalidade, auto-eficácia e locus de controle) e as crenças fundamentais vinculadas às reações dos destinatários. As reações apresentam-se em uma diversidade de pesquisas com crescente interesse por abordagens relacionadas à neurociência, personalidade e emoções. Há ainda, estudos que não especificam as reações estudadas, gerando dúvidas na classificação dos artigos no modelo proposto.

Na pesquisa nacional, notaram-se diferenças: um predomínio de estudos de caso e métodos qualitativos, com uma predominância no setor público, carência de estudos com amostras de várias organizações e dados funcionais variados. Estudos quantitativos estão crescendo nos últimos anos, já os longitudinais são raridade por aqui. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, todas as pesquisas utilizaram questionários e escalas, evidenciando a utilização de pesquisas respondidas pelo próprio funcionário, que avaliam de forma indireta os constructos relacionados às mudanças organizacionais.

Desta forma, a pesquisa nacional parece ter desafios dentre eles, a realização de estudos mais abrangentes, utilizando fontes diversas de informação, de participantes, e métodos variados de coleta e análise de dados, de forma a ampliar a confiabilidade dos resultados das investigações.

No geral, embora evidências interessantes tenham sido apontadas, tanto sobre possíveis antecedentes quanto sobre possíveis consequências, faltam aos estudos nacionais

delineamentos mais complexos que permitam estudar as reações às mudanças organizacionais, como sugerem Oreg et. al (20011).

Observou-se a tendência de pesquisar os antecedentes da mudança organizacional e apoiar as análises no contexto interno. Assim, existem lacunas a serem preenchidas por estudos que correlacionem características dos destinatários, tais como gênero, escolaridade e cargo com as reações às mudanças. Embora, na maioria das pesquisas, os dados demográficos dos destinatários fossem levantados, sua correlação com as reações não foi apresentada. A inexistência de pesquisas com foco em entender melhor o papel de várias características individuais e disposicionais, tais como, *Big Five*, a orientação a objetivos, orientação à aprendizagem vinculada às reações às mudanças são evidências que os estudos do construto precisam ser intensificados.

As pesquisas que contemplem um “antes” e “depois” do processo de mudança são um limitador dentro do construto, tanto em estudos brasileiros quanto nos internacionais. Desta forma, infere-se que, ao pesquisar as mudanças organizacionais, o pesquisador se depara com um processo em pleno andamento, o que lhe impõe um estudo já formatado, impossibilitando, assim, entender elementos prévios à mudança. O planejamento, o preparo e experiência anteriores possui um papel fundamental para o processo de mudança, pois explica negativamente as atitudes de ceticismo, ou seja, quanto maior planejamento, preparo e experiências anteriores com a mudança, menor é o ceticismo, e vice versa (Neiva, Goulart, Fussi, & Nery, 2012).

Outra constatação diz respeito a estudos que busquem analisar os benefícios ou riscos percebidos da mudança. São necessárias pesquisas que procurem entender se os membros da organização valorizam a mudança ou se pensam que é necessária, importante, benéfica, ou mesmo que, vale a pena. Quanto mais os membros da organização valorizam a mudança,

mais eles vão querer implementar a mudança ou, mais vontade eles terão para se engajarem nas ações.

A resistência e apoio à mudança, por sua vez, se referem a respostas comportamentais (ações) que os colaboradores realizam com o objetivo de se oporem ou apoiarem o programa de mudança. O tema atitudes, crenças ou cognições sobre a mudança envolve o que os empregados pensam antes e/ou depois do programa de mudanças que será implantado. E as emoções e afetos são os que os empregados sentem com relação à mudança. Nos artigos, esses conceitos, na maioria dos casos, não são diferenciados. Ajzen e Fisbein (1980) fazem uma distinção clara entre esses aspectos, explicitando a relação entre as cognições e afetos e o comportamento posterior.

Parece haver uma tendência para a investigação das reações cognitivas referentes à percepção e atitudes dos funcionários frente ao processo de mudança organizacional. Em suma, estas investigações relacionam atitudes como aceitação, temor, ceticismo e cinismo (Neiva & Paz, 2007; Almeida & Ferreira, 2010; Rodrigues, Nascimento & Neiva, 2014; Neiva & Paz, 2012) e as relacionam a consequências da mudança.

Quanto às reações afetivas às mudanças organizacionais, observou-se que os estudos relacionados a afetos durante o processo de mudança são inexpressivos e não há estudos que correlacionem antecedentes ou consequências das mudanças com sentimentos e emoções. Os acontecimentos gerados pelo ambiente organizacional geram estados afetivos (positivos ou negativos) que impactam diretamente nas atitudes e nos comportamentos dos empregados (Mignonac & Herrbach, 2004). Desta forma, o fato das emoções permanecerem sem a devida atenção nos estudos organizacionais pode ser compreendido pela racionalidade do contexto organizacional. Porém, as mudanças são feitas por pessoas e estados afetivos são inseparáveis dentro do contexto da mudança.

As reações comportamentais à mudança podem variar desde a imediata adesão até a resistência total (Lima & Bressan, 2003). Os estudos das reações comportamentais encontrados abordam a dualidade entre a resistência e o apoio às mudanças (Freires, Gouveia, Bortolotti & Ribas, 2014 ; Marques, Borges, Morais & Silva, 2014; Nery & Neiva, 2015; Marques, Borges e Reis, 2016). Sendo que o comportamento de apoio ainda se apresenta de forma tímida nos estudos, e se faz necessário, mais estudos vinculando-o a outros elementos da mudança. Ao enfatizar os comportamentos de apoio, as contribuições ativas e as ações coletivas, a organização obtém melhores resultados que a ênfase em respostas passivas e individuais. Portanto, os indivíduos, ao se perceberem valorizados e respeitados no processo de mudanças, tendem a apoiar e aderir à mudança (Kim et al.,2011).

### **Considerações Finais**

O retrato a partir dessa revisão de literatura aponta para o crescimento da área, mas ainda reflete pouca maturidade dos estudos para discussões aprofundadas sobre o fenômeno. A pouca maturidade é evidenciada pela ênfase da abordagem qualitativa, de estudos de casos, e pouca possibilidade de generalizações. São necessárias abordagens mais amplas no método e na teoria. O grande desafio das pesquisas é avançar no sentido de congruência de conceitos, maior sistematização do conhecimento, estabelecer relações mais complexas com uso de métodos que propiciem análises profundas (multiníveis, estatística bayesiana), uso de instrumentos para mapeamento do contexto e reações, e a mensuração das ações iniciais e finais da mudança.

Esta pesquisa possui limitações que precisam ser explicitadas. Os estudos foram coletados e organizados com base em artigos completos publicados nos principais periódicos nacionais. Embora haja outros periódicos e produção intelectual divulgada em livros que não foram objeto de pesquisa, a escolha foi baseada na continuidade do método sistemático de



revisão de literatura utilizado para formar pesquisador utilizado no Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília.

As análises deste estudo poderão ajudar os pesquisadores na área de mudança organizacional em futuras investigações, identificando variáveis para selecionar na avaliação da mudança organizacional. Listamos aqui uma agenda de pesquisa na área:

- ✓ Antecedentes – características dos destinatários: estudos focados nas características dos destinatários que busquem entender e analisar de que forma as características dos destinatários influenciam na forma como os indivíduos reagem às mudanças.
- ✓ Antecedentes – benefícios e riscos percebidos: estudos que investiguem os benefícios e riscos prévios à mudança e como as referências anteriores podem influenciar em reações a mudanças atuais;
- ✓ Reações explícitas – afetos e comportamentos: estudos que procurem evidenciar reações afetivas, emoções e comportamentos evidenciados na mudança organizacional.
- ✓ Gestores: o papel dos gestores e suas influências nas reações à mudança organizacional também devem ser objeto de estudos aprofundados.

Com a proposta de seguir a agenda sugerida por esta revisão. Optou-se por direcionar a pesquisa para investigar os antecedentes: características dos destinatários (razões e benefícios para a mudança, *Learning Agility*) e vinculá-las à reação comportamental de apoio à mudança organizacional. Tal escolha se baseou nas lacunas encontradas dentro dos estudos nacionais, sobretudo para promover pesquisas mais específicas sobre o fenômeno.

### Referências

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Almeida, S. P. & Ferreira, M. C. (2010) O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Revista: Psicologia Ciência e Profissão*, 30(3), 492-504.
- Araujo, B. F. V. B. de; Bilsky, W & Moreira, L. M. C. de O. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3),69-65.
- Armenakis, A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N. & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574.
- Bandura, A. & Mischel, W. (1965). Modification of self-imposed delay of reward through exposure to live and symbolic models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 698-705.
- Bardini, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edição 70.
- Barros, B. T., Souza, H. H. R. F. de & Steuer, R. (2003). Gestão nos processos de fusões e aquisições. In B. T. Barros (Org.), *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos* (pp. 17-49). São Paulo: Atlas
- Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. & Malvezzi, S. (2010). Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil (Work and organizational psychology paradigms, thematic streams and tensions in Brazil). *Estudos de Psicologia (UFRN)*, 15(3), 281-289.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 303-326.
- Borges-Andrade, J. E. & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte e da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e das Organizações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(especial), 37-50.
- Bortolotti, L. V., Souza Junior, A. F. de & Andrade, D. F. de (2009). Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. In *Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)* (pp. 21-23), Resende, RJ.
- Bouckenooghe, 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. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Brandão, H. P., da Silva R. A. C. D., Freitas I. A, Pereira S. C. M. , Santos, W. S. F; (2013). Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 598-619.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasil.
- 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 & Labor Relations Review*, 66(4), 989-1011.

- Burke, W. W. (2011). *Organization change: theory and practice* (3rd ed.). Los Angeles: Thousand Oaks, Sage Publications
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, 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.
- Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In M. T. L. Feury (Org.), *As pessoas na organização* (9ª ed, pp. 45-62) São Paulo: Gente.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Chun-Fang, C., 2010, Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 157–167.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *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.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 377-392.
- Daly, J. P. & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

- 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 -630.
- Domingos, S.G.; & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. *Revista de Administração Contemporânea, 18*(2), 118-138.
- Erturk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower, 29*(5), 462-483.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59*, 1-29.
- Fischer, H.C.R, Lima, S.M.V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), 5*(1), 13-44.
- Goncalves, J. M. & Pereira da Silva Goncalves, R. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology, 5*, 293- 301. doi:10.1016/j.protcy.2012.09.032
- Haak, M. K. (2000). Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. *Revista de Administração de São Paulo, 35*(3), 60-70
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: Uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas, 2*, 31-45.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 942-951.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 401-426
- Huber, G.P.; Sutcliffe, K.M.; Miller, C.C. & Glick, W.H., (1993). Understanding and predicting organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Orgs.), *Organizational Change and redesing* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 107-122.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kim, T. G., Hornung, S. & Rousseau, D. M (2011). Changesupportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Lima, S. M. V. & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: Uma introdução. In S. M. V. Lima (Org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp. 27-42), Rio de Janeiro: Editora FGV

- Lima, M. C. R. & Queiroz, S. S. (2003). Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 3(1), 89-110.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Lofquist, E. A., Greve, A. & Olsson H., (2011). Modeling attitudes and perceptions as predictors for changing safety margins during organizational change. *Safety Science*, 49(3), 531–541
- Logan, M. S., O’Leary-Kelly, A. M. (2007). Taking yourself with you: transfer of achieved identity as a predictor of employee adjustment to change. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 155–190.
- Lok, P., Hung, R. Y., Walsh, P., Wang, P. & Crawford, J. (2005). An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1357-1381.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Marques, A. L., Borges R., Morais K.; & Silva M. C. (2014) Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2),161-175.
- Marques, A. L., Borges, R. & Reis, I. do C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41-58.

- Martins, J. L. T. P. & Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração de São Paulo*, 35(2), 61-71.
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 145-162.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.
- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 221–240.
- Morteza, R.D., Masoud, G., Zahra, K.A. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(3), 159 –166.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25, 220-243.
- Motta, P.R. (1999) *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de janeiro: Qualitymark.
- Nadler, D. A.; Shaw, R. B.; Walton, A. E. e Associados. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp. 3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
- Neiva, E. R. (2003). Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In S. M. V. Lima (Org.), *Mudança organizacional: Teoria e gestão*. (pp 191-215). São Paulo: Editora FGV.



- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. 239 f. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Neiva, E. R., Ros, M. & Paz, M. G. T. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 9-30.
- Neiva, E. R. & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: Um estudo em uma organização pública brasileira. *RAC*, 1(1), 31-52.
- 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*, 47(1), 22-37.
- 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, 2012. v. 1. p. 1-17.
- Nery, V. de F. & Neiva, E. R. (2015). Context Variables and Responses to Organizational Change: Testing the Mediating Role of Attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nery, V. F. (2012). *Contexto, atitudes e resposta à mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- 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.
- 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.
- Parsons, C. K., Liden, R. C., O'Connor, E. J. & Nagao, D. H. (1991). Employee responses to technologically-driven change: The implementation of office automation in a service organization. *Human Relations*, 44(2), 1331-1356.
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26, 83-103.
- Peach, M., Jimmieson, N. L. & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3), 9-22.
- Pereira, M. L. J. de B., (1995) Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In W. Bjur & G. R. Caravantes (Orgs.), *Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança* (pp.108-159). Porto Alegre: AGE.
- Perez, G. & Zwicker, R. (2010). Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área de saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(1), 175- 200.
- Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews: Neuroscience*, 9(2), 148-158

- Pettigrew, A., Woodman, R. & 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.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 42(2), 51-78. doi: 10.1146/annurev.ps.42.020191.000411
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational Development: theory, practice, and research. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (v. 3, pp. 27-82). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Presot, I.M.; Soares, R. R. P; Madureira A. P.; Bicalho K. A.; & Modena, C. M. (2014) Quality perception in research laboratories from Fiocruz after QMS implementation. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 237-252.
- Puente-Palacios, K. E. & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (PUCCAMP)*, 26(1), 349-361.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Robbins, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC.
- Rodrigues, A. (2007) *Psicologia social para principiantes: estudo da interação humana*. Petrópolis: Vozes.

- Rodrigues, L. G., Nascimento T. G. & Neiva, E. R. (2014). Valores Organizacionais e Atitudes Frente à Mudança: o Caso da Polícia Militar do Distrito Federal. *Psicol. Ciênc. Prof.*, 34(3), 574-591.
- Santos, J. N.; Neiva, E. R.; Andrade-Melo, E. A..O. (2013). Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança organizacional e Satisfação do Cliente. *Psic.: Teoria e Pesquisa*, 29(1), 31-39.
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19-43.
- 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.
- Silva, J. R. & Vergara, S. C. (2000) O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, 34(1), 79-99.
- Silva, J. R. G. & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração Eletrônica*, 43(3), 10-21.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18.
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C. & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(1), 32-46.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-66.
- Stensaker, I. G., Meyer, C. B (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106 – 124.

- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3),86-92.
- Tamayo, A. Valores e Clima Organizacional. (1999) In A. Tamayo & M. G. T. PAZ, (Orgs), *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: UNB.
- 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, 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.
- Valle\_Lima, S. M., (2003) *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Valley, K. L. & Thompson, T. A. (1998). Sticky tiés and bad attitudes: relational and individual bases of resistance to change in organizational structure. In Kramer (Eds.), *Poer and influence in organizations* (pp. 51-58). London: Sage publications, Inc.
- 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(1), 11-21.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational

- change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Weick, K.E.; & Quinn. R. E., (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(2), 361-386.
- Wicker, A. M. (1969) Attitudes vs. actions; the relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.
- Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *OD Practitioner*, 44(2), 23-28. Recuperado de <http://www.odnetwork.org/>.
- Wright, B. E., Christensen, R. K. & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.
- Wood Jr, T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (5a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Wood Jr, T., Curado, I. B. & Campos, H. M. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *RAE – Revista de Administração de empresas*, 34(5), 62-79.
- Woodman, R. W. (1989). Evaluation research in organizational change: arguments for a "combined paradigm" approach. In R. W. Woodman & W. A. Pas-More (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*(v. 3, pp. 161-180). Greenwich, CT: JAI Press.

**MANUSCRITO 2**

*Learning Agility* – Indícios de validade do Instrumento ELA

*Learning Agility* - Indications of validity of the ELA Instrument

Kettyplyn Kamila Sanches Franco

Universidade de Brasília

2017

### Resumo

A pesquisa teve por objetivo identificar indícios de validade da Escala de *Learning Agility*, por meio de uma amostra formada por 324 profissionais de duas organizações brasileiras. Utilizou-se o método de análise fatorial (AFE e AFC). Os resultados apontaram uma estrutura fatorial de 8 fatores e índices de confiabilidade superiores a 0,80, porém o modelo reespecificado ( $\chi^2 (575) = 453,595$ ;  $p < 0,05$ ; CMIN/DF=5,96; NFI=0,89; TLI=0,85; CFI=0,91; GFI=0,91; RMSEA=0,93) demonstrou maior adequação estatística. Este estudo tem implicações teóricas e metodológicas para o campo do comportamento organizacional ao estudar o papel do *Learning Agility*.

Palavras-chave: *Learning Agility*, validação, instrumento

### Abstract

The aim of the research was to identify the validity of the *Learning Agility Scale*, through a sample of 324 professionals from two Brazilian organizations. The factorial analysis method (AFE and AFC) was used. The results indicated a factorial structure of 8 factors and reliability indexes higher than 0.80, but the re-specified model ( $\chi^2 (575) = 453,595$ ,  $p < 0.05$ , CMIN / DF = 5.96, NFI = 0.89 , TLI = 0.85, CFI = 0.91, GFI = 0.91, RMSEA = 0.93) showed greater statistical adequacy. This study has theoretical and methodological implications for the field of organizational behavior when studying the role of *Learning Agility*.

Key words: *Learning Agility*, validation, instrument



O processo de mudança exige que as organizações e seus membros compreendam as experiências e mudem na direção proposta (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). As características individuais e disposicionais são construtos que explicam padrões consistentes de comportamentos em diversas situações (McCauley et al., 2010), tais traços estão associados às respostas dos indivíduos às mudanças organizacionais (Oreg et al., 2011) e influenciam no sucesso das ações propostas (Nery & Neiva, 2015).

Embora as características individuais e disposicionais tenham sido associadas a uma variedade de itens relacionados a mudança, como idade e capacidade cognitiva (Kanfer & Ackerman, 2004), atitudes (Neiva & Paz, 2012), orientação para o resultado (Schlosser & McNaughton; 2007), e posição de liderança (Bressan, 2001), só recentemente se tem buscado entender como as características individuais influenciam nas respostas às mudanças (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Oreg et. al, 2011).

É sabido que existem diferenças na forma como os indivíduos aprendem. A capacidade de aprender com a experiência reflete a habilidade de uma pessoa para mudar com as exigências de seu trabalho (Kolb, 1984) e envolve uma ampla gama de diferenças e características individuais (Van Velsor, Moxley, & Bunker, 2004). Em particular, uma capacidade de aprender do indivíduo compreende um conjunto de atributos e competências, incluindo a inteligência e performance (Hunter & Schmidt, 1996), abertura à experiência (LePine, Colquitt, & Erez, 2000), motivação para aprender (Colquitt & Simmering, 1998) e orientação para resultados (Colquitt, LePine & Noe, 2000).

Nesse sentido, a "capacidade de aprender" é um termo que compreende uma variedade de características e atributos individuais que permitem que as pessoas desenvolvam ou aperfeiçoem seus conhecimentos e competências nas demandas do trabalho, por conseguinte, melhorando seu desempenho ao longo do tempo (De Rue, Ashford, & Myers, 2012). Alguns indivíduos aprendem de forma mais rápida e flexível dentro das organizações,

se adaptando a situações novas, tais indivíduos são considerados talentos dentro da organização e classificados como alto potencial (Burke, 2016).

O conceito de *Learning Agility* surge como um construto relativamente novo, porém cada vez mais reconhecido no campo da gestão de talentos, como um diferencial para o sucesso a longo prazo (De Meuse, Dai & Hallenbeck, 2010; Silzer & Church, 2009). As variáveis vinculadas ao construto podem explicar a diferença individual entre as pessoas que aprendem com suas experiências e aplicam prontamente esse conhecimento para se destacar em novas situações ou trabalhos (Lombardo & Eichinger, 2000).

DeMeuse, Dali e Hallenback (2010), defendem um modelo baseado em uma bateria de avaliações que utilizam as construções psicológicas que predizem *Learning Agility*, uma "meta-competência" que é pré-requisito para desenvolvimento de outras competências. Embora esta avaliação forneça uma base conceitual para uma medida mais teórica de *Learning Agility*, diferenciando-se de outras construções relacionadas e estabelecendo condições de contorno, eles não oferecem e testam esta medida.

O estudo de De Rue et al.(2012) também fornece um modelo para a compreensão de ingredientes importantes que afetam o *Learning Agility*. No modelo proposto, *Learning Agility* foi inserido como uma variável antecedente no processo vinculado a resultados a longo prazo. Os antecedentes são as diferenças individuais que incluem a orientação para objetivos, capacidade cognitiva e abertura à experiência, e fatores contextuais como complexidade, clima organizacional e cultura. O resultado da pesquisa, apontou no modelo, vínculos ao *Learning Agility* de duas formas: (1) aprendizagem “em” e “entre” situações e (2) desempenho positivo. Afirmaram ainda, que *Learning Agility* deve ser entendido em dois processos - cognitivo e comportamental.

De fato, o modelo De Rue et al.(2012) assemelha-se ao modelo dinâmico de aprendizagem informal no trabalho descrito por Tannenbaum, Beard, McNall e Salas (2010).

Segundo os autores, a aprendizagem informal é um processo não estruturado, impulsionado por escolhas e intenções. O modelo de *Learning Agility* proposto (De Rue et al., 2012), além de fatores cognitivos e não-cognitivos que impulsionam a aquisição de conhecimento, acrescentou a velocidade e a flexibilidade com que as pessoas adquirem e aplicam os conhecimentos.

Desta forma, os indivíduos que possuem alto nível de *Learning Agility* apresentam velocidade e flexibilidade no processo de aprendizagem. Estes indivíduos são propensos a autorreflexão, ao envolvimento em tarefas desafiadoras, além de procurarem o feedback dos outros para crescerem e se desenvolverem profissionalmente (Lombardo & Eichinger, 2000; Eichinger & Lombardo, 2004). Apresenta-se ainda, vinculado à curiosidade, alta tolerância a situações ambíguas, colaboração, habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade de atuação imediata (Burke, 2016). Por fim, *Learning Agility* pode tentar prever o desempenho potencial do indivíduo em novas tarefas e, por isso, esta característica individual pode ser um preditor de comportamentos futuros (Burke, 2016).

O local de trabalho é um ambiente onde os funcionários podem aprender, melhorar o desempenho e ter oportunidades para avançar em suas carreiras. No entanto, apenas uma parte deste aprendizado acontece em contextos formais. Estima-se que até 75% do aprendizado acontece informalmente (Baer, Tompson, Morrison, Vickers & Paradise, 2008). A aprendizagem informal é extremamente relevante às necessidades dos funcionários por ter aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, no improviso e sem planejamento prévio e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, auto-didatismo, busca de ajuda interpessoal) diferentemente das ações formais aprendizes no trabalho (Coelho & Borges-Andrade, 2008).

Nota-se que a aprendizagem que ocorre naturalmente no ambiente de trabalho acontece provavelmente em virtude de alguma demanda emergencial por parte do indivíduo

(Coelho & Borges-Andrade, 2008). Essa aprendizagem informal leva a uma discrepância entre os indivíduos em uma organização originada por características individuais. Além disso, mesmo quando há oportunidades de aprender, nem todos os indivíduos aprendem as mesmas lições.

Maurer, Weiss e Barbeite (2003) examinaram uma variedade de características individuais e disposicionais, que afetam na aprendizagem. Especificamente, eles conduziram um estudo longitudinal dos efeitos da idade, atitudes individuais, situacionais sobre a participação em atividades que geram aprendizagem. Concluíram que as pessoas que participaram de atividades de aprendizado provavelmente estavam envolvidas na aprendizagem anteriormente, acreditavam na necessidade de aprender, sentiam que tinham capacidade de aprender, percebiam os benefícios intrínsecos de participar.

O *Learning Agility* pode ser considerado como uma orientação de aprendizagem individual, e desta forma, caracterizado por um desejo de desenvolver novas habilidade e dominar novas situações (De Meuse et al., 2010), relacionado à uma forma de adquirir informações necessárias para completar uma tarefa, orientação à resultados, heterogeneidade e ambigüidade que o ambiente organizacional exige (De Rue et al., 2012).

Uma organização é construída por indivíduos que interagem e aprendem (Cho, 2002). Indicando assim, que a aprendizagem pode ser relacionada ao nível *Learning Agility* dos indivíduos. Uma fonte adicional importante para a organização ocorre quando indivíduos com altos índices de *Learning Agility* compartilham suas experiências com os outros membros (Bell e Kozlowski, 2002, Cho, 2002) e assim, apoiam a orientação à aprendizagem organizacional.

Duas correntes teóricas da psicologia social tradicional, são relevantes para dar suporte e apoiar na compreensão do construto *Learning Agility*: de Lewin (1951) e Kolb (1984). Lewin (1951) estabelece a base teórica para a compreensão do *Learning Agility*.

Apoiado na (1) dialética entre a pessoa e o comportamento, englobando todas as influências dos estados internos da pessoa e disposições, tais como: traços de personalidade, atitudes, cognições, crenças, estados emocionais e valores; (2) na dialética entre ambiente e comportamento, isto é, todo o desenvolvimento físico e fatores sociais que influenciam o comportamento de uma pessoa; e (3) na dialética entre a pessoa e o ambiente. Sob esta perspectiva, os indivíduos com alto nível de *Learning Agility* têm uma apreciação à interação social e prestam mais atenção às consequências dos seus comportamentos e, ao mesmo tempo, aprendem com as situações vividas (Burke, 2016).

Kolb (1984) concebe a aprendizagem como um ciclo em que os indivíduos observam e experimentam um evento (experiência concreta), refletem sobre essa experiência (reflexão), formulam hipóteses e teorias (conceituação abstrata) e, em seguida, agem com base no próprio entendimento (experimentação). Assim, a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação de experiências (Kolb, 1984).

Os indivíduos com alto nível de *Learning Agility* são aqueles que navegam em múltiplas e complexas formas de aprender, transitam de forma hábil pelos vários componentes da aprendizagem experiencial e obtêm resultados para a organização (Burke, 2016). Buscar e estar aberto a experiências novas e desafiadoras é importante para que qualquer aprendizado seja possível. Para este fim, os comportamentos específicos que estão relacionados com uma orientação para a aprendizagem são provavelmente parte integrante do conceito de *Learning Agility*.

É possível estabelecer um elo entre aprendizagem e desempenho. O desempenho de um gerente uma vez promovido está associado a sua capacidade de navegar de forma rápida e adaptável aos requisitos de suas novas posições (De Rue et al., 2012). Evidências apontam que na maioria das situações de trabalho, o desempenho é exigido de forma imediata, enquanto a aprendizagem é uma preocupação secundária (Burke, 2016). A aprendizagem

eficaz no trabalho deve considerar a capacidade de um indivíduo para gerenciar as demandas imediatas do trabalho, para que o desempenho ocorra em paralelo, ou depois do fato.

VandeWalle (2001), em sua pesquisa apontou que os indivíduos, geralmente, abordam situações de realização e resultados obtidos nas organizações, como uma forma de desenvolver uma competência. Tal apontamento é relevante para o conceito de *Learning Agility*, pois reforça que as orientações a resultados estão associadas a diferentes crenças pessoais sobre a relação entre esforço e competência (Burke, 2016). Desta forma, os indivíduos com maior orientação a resultados mostram vontade de aprender, maior tolerância para a ambiguidade, reflexão, abertura mental, persistência face às dificuldades e preferem tarefas desafiadoras.

Nesse cenário, *Learning Agility* não deve apenas considerar os comportamentos que indicam a capacidade de um indivíduo, de modo eficaz, navegar no ciclo de aprendizagem, mas também a sua vontade de se envolver em situações em que uma nova aprendizagem seja incorporada e traga resultados para o indivíduo e para a organização (Burke, 2016). Outro elemento a ser levado em consideração quando se fala de *Learning Agility* refere-se à adaptabilidade no trabalho. Muitas das dimensões discutidas neste domínio são relevantes para lidar com experiências novas e desafiadoras. A visão geral fornecida por Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) sugere que o desempenho efetivo do trabalho exige que um indivíduo seja capaz de lidar com situações de trabalho imprevisíveis. Especificamente, os autores afirmam que a facilidade de confrontar e lidar com a incerteza é demonstrada quando os indivíduos se recusam a ser paralisados pela ambiguidade e assim, entram em ação sem ter que conhecer o quadro total ou ter todas as informações (Pulakos et al., 2000). A fim de aprender com a nova experiência, um indivíduo terá, sem dúvida, de gerir tais incertezas e apresentar um comportamento.

Nos últimos anos, o conceito de *Learning Agility* vem ganhando destaque no mundo dos negócios e sendo utilizado por muitas consultorias estadunidenses, embora seja um construto emergente, e que necessita de mais estudos para delimitar seu conceito (Noe, Clarke & Klein, 2014). De maneira geral, tal construto apresenta-se vinculado ao desempenho profissional de um indivíduo, seu potencial futuro e a capacidade de aprender a partir da diversidade de oportunidades no trabalho (De Rue, Asford & Myers, 2012; De Meuse et al., 2010; Silzer & Church, 2009). Compreender este construto de forma teórica e metodológica pode trazer avanços no campo e auxiliar na seleção e desenvolvimento de pessoas.

### **Mensurando e Testando *Learning Agility***

*Learning Agility* tem sido conceituado como um construto multidimensional e medido por meio de uma abordagem múltipla que envolve testes e entrevistas (Eichinger, Lombardo & Capretta, 2010). O desenvolvimento dos indivíduos decorre da combinação de experiências múltiplas. Ao aplicar as lições aprendidas com a experiência para os desafios futuros e modificá-las em situações diferentes, o indivíduo aprende e se desenvolve para posições futuras na organização (Wilson & Yip, 2010).

Uma medida embrionária foi desenvolvida por Spreitzer et al. (1997) para auxiliar na identificação do potencial executivo internacional. Embora não tenha sido nomeado como *Learning Agility*, o instrumento mensurava a orientação para a aprendizagem; competências relacionadas ao desempenho executivo, a busca por oportunidades para aprender, abertura a críticas, busca de feedback e flexibilidade.

A primeira mensuração formal de *Learning Agility* foi pelo instrumento Choices, desenvolvido através de uma série de estudos realizados pelo Centro de Liderança Criativa (Lombardo & Eichinger, 2000). A ferramenta foi projetada com o objetivo de apoiar as

organizações no processo de identificação de indivíduos com potenciais para assumir posições de gestão. Assim, a medida original era composta por quatro fatores:

1. Mental: vinculado a novas ideias, flexibilidade, abertura mental e pensamento rápido;

2. Pessoal: relacionado com a procura por feedback, relacionamento interpessoal com diferentes perfis e aceitar ideias opostas;

3. Mudança: participar de mudanças, entender o momento de mudar e otimização de processo; e

4. Resultado: orientação a objetivos e metas, capacidade de obter e avaliar os resultados em condições diversas.

A consultoria Korn / Ferry incorporou o instrumento Choices® e tem efetivamente empregado-o em uma variedade de situações como, por exemplo, na seleção e desenvolvimento de talentos (Lombardo & Eichinger, 2000). Utiliza ainda outro instrumento que avalia a experiência do indivíduo, conhecido como LFE, um protocolo de entrevista estruturada que permite às organizações quantificar o nível de *Learning Agility* dos candidatos a uma vaga de emprego. A utilização das ferramentas tem obtido sucesso e notoriedade em trabalhos realizados pela consultoria, além de atrair novas empresas para conhecer a ferramenta (Burke, 2016).

Outra tentativa de mensuração foi através da validação do instrumento de auto-avaliação realizado por De Meuse et al. (2010) com cerca de 1000 participantes. Além de manter os 4 fatores do método Choices®, um quinto fator foi adicionado ao instrumento, o fator autoconsciência. Tal inserção foi justificada após a análise da literatura sobre liderança e desenvolvimento de altos potenciais, evidenciando que a autoconsciência era um componente de *Learning Agility* que deveria ser mensurado isoladamente. A autoconsciência é um



catalisador para interiorizar lições aprendidas com a experiência que o indivíduo teve durante sua vida (McCall, 2010).

O Inventário de *Learning Agility* de Burke (Burke, 2016) originou-se do estudo de De Rue et al. (2012), teoricamente fundamentado para medir *Learning Agility*, por meio do comportamento observável. Segundo o autor, *Learning Agility* é definida como o envolvimento em comportamentos de aprendizagem para aumentar a capacidade de reconfigurar rapidamente as atividades e, assim, atender às demandas das constantes mudanças no ambiente de trabalho.

O inventário foi nomeado de "Burke *Learning Agility* Inventory" (Burke LAI) foi aplicado em 1071 participantes de diferentes posições e organizações. A escala possui 38 itens subdividido em nove dimensões:

1. Feedback - relacionado ao pedido de feedback aos outros sobre o desempenho;
2. Busca de informação – vinculado ao desejo de atualizar os conhecimentos;
3. Assumir riscos – relacionado a assumir novos papéis e tarefas desafiadoras e voluntárias, lidar com situações incertas e que podem fracassar;
4. Risco Interpessoal – compartilhar ou revelar erros e fraquezas aos outros;
5. Colaboração - trabalhar com colegas de diferentes origens com objetivo de compartilhar ideias e perspectivas diferentes, auxiliando na aprendizagem;
6. Experimentação - testar ideias não comprovadas e mudar de estratégia quando a antiga não funciona, além de tolerância à falhas;
7. Reflexão - autoavaliação e avaliação com pares e gestores para entender falhas e erros.
8. Flexibilidade - a capacidade de mudar, capacidade de encontrar temas comuns entre pontos de vista opostos;

9. Velocidade - avançar rapidamente e não parar desnecessariamente diante de possíveis obstáculos.

Neste modelo, flexibilidade e velocidade são dimensões-chave de *Learning Agility* (Burke, 2016). No que diz respeito à flexibilidade, é o processo de abandono de comportamentos já ultrapassados para novos comportamentos que atendam às demandas atuais. Ou seja, flexibilidade está associada a comportamentos que são baseados em contingências, de modo que os indivíduos mudam prontamente em resposta ao feedback dos outros ou o ambiente (Burke, 2016).

Já a velocidade está vinculada com a rapidez com que um indivíduo pode mudar o comportamento, bem como a rapidez com que um indivíduo pode ler as situações do ambiente para formar um plano antes de entrar em ação. Indivíduos com alto nível de *Learning Agility* demonstram comportamentos relacionados à velocidade e podem, durante uma situação mudar sua resposta diante das pistas, ou mudar o comportamento de aprendizagem para se adaptarem ao novo conhecimento.

Os resultados das aplicações de Burke (2016) apresentaram correlação moderada e positiva, o que é consistente com os fundamentos teóricos de *Learning Agility*. A consistência interna para cada uma das subescalas do Burke LAI demonstrou uma excelente confiabilidade com o Alfa de Cronbach maior que 0,8 para todas as subescalas. Esta escala é utilizada em alguns testes na Universidade de Columbia para identificar líderes em potencial.

Atualmente, as pesquisas que vinculam a identificação de alto potencial, carreira, liderança atrelados ao *Learning Agility* têm apresentado resultados expressivos. O estudo de Dries, Vantilborgh e Pepermans (2012), realizado em sete organizações para verificar as melhores práticas na gestão de talentos examinou até que ponto as avaliações de *Learning Agility* podem ser usadas para classificar um indivíduo com alto potencial e prever seu desempenho no trabalho. Este estudo concluiu que *Learning Agility*, mediado pela

aprendizagem no trabalho, foi considerado o melhor preditor do alto potencial de desempenho no trabalho. Já a variedade de posições na carreira foi relacionada positivamente ao *Learning Agility*.

Outra pesquisa se propôs em dois estudos a verificar a relação entre *Learning Agility* e carreira (Dai, De Meuse & Tang, 2013). O primeiro estudo verificou que *Learning Agility* estava significativamente correlacionado com dois itens de carreira: (a) proximidade do CEO e (b) remuneração total. O estudo também observou uma relação positiva entre *Learning Agility* e classificações de competência de liderança. No segundo estudo, verificou-se que *Learning Agility* estava significativamente relacionada com a trajetória de crescimento na carreira, ou seja, indivíduos com alto nível de *Learning Agility* foram promovidos com mais frequência e receberam aumentos salariais mais elevados ao longo de um período de dez anos.

A investigação de *Learning Agility* como um preditor de sucesso é apresentado no estudo de Goebel & Baskerville (2013). Os autores exploram formas não-tradicionais de desenvolvimento de líder executivo baseado em aprendizagem, desenvolvimento de executivos e teorias de coaching e como estas se relacionam com *Learning Agility*. Os resultados da pesquisa confirmaram *Learning Agility* como um preditor para o sucesso em posições gerenciais.

Diante da repercussão no mundo dos negócios do construto *Learning Agility*, da necessidade de ferramentas que apoiem as organizações na identificação de comportamentos considerados como diferenciais (Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012) este trabalho tem por objetivo, fornecer indícios de validade do instrumento de *Burke Learning Agility Inventory* - Burke LAI. Espera-se ainda, contribuir na construção do conteúdo sobre *Learning Agility* e ajudar no suporte teórico e prático do fenômeno.

## **Método**

Para atender ao objetivo deste estudo na validação da Escala de *Learning Agility* (ELA), o instrumento foi submetido à análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória.

### **Instrumento**

A escala utilizada teve como base a escala Burke LAI (Burke, 2016) na versão americana. Trata-se de uma escala com 38 itens. Todo o procedimento adotado teve o cuidado de manter a fidedignidade da escala original e seguiu os procedimentos de validação de instrumentos indicados pelo autor.

Para a utilização, a primeira fase foi a tradução do instrumento seguindo as orientações da International Test Commission (ITC) que sugere que tradutores bilíngues independentes e com conhecimento do construto devam ser convocados para adaptar os itens ao novo idioma (Beaton, Bombardier, Guillemin & Ferraz, 2000). Com esta finalidade, foram selecionados 2 tradutores que não estavam cientes dos objetivos da tradução. O resultado deste processo e das comparações entre indivíduos da área gerou a versão prévia.

A segunda fase foi realização da análise de juízes (análise semântica), em que 2 pesquisadores da área avaliaram a pertinência dos itens ao construto que representavam. A partir dos conceitos, os juízes verificaram se os itens eram representativos da dimensão e propuseram alterações ou modificações. Foi ainda realizada uma aplicação em uma amostra de 8 indivíduos de diferentes áreas de uma das empresas. A aplicação em amostra piloto permite verificar se os itens são compreensíveis e necessitam de alterações. Esta etapa manteve os 38 itens em que foram realizadas alterações referentes às discrepâncias de tradução, divergências semânticas, idiomáticas, linguísticas e conceituais.

No presente estudo, utilizou-se uma escala do tipo Likert de 7 pontos que variava de 0 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Exemplos de itens: “Desenvolvo

rapidamente soluções para os problemas” e “Abraço trabalhos arriscados mesmo que os resultados sejam incertos”.

### **Procedimentos**

A pesquisa foi aplicada virtualmente e presencialmente. Na organização 1 e 2, a divulgação virtual foi realizada por meio de uma lista obtida por intermédio do RH, com o envio de um e-mail da pesquisadora para participantes contendo um link que os direcionava para uma página eletrônica com explicações sobre o estudo e sobre o questionário. Já a aplicação presencial foi realizada somente na organização 3, com a aplicação do questionário em uma sala reservada para a pesquisa em horários pré-estabelecidos. O questionário continha as instruções para as respostas e após o preenchimento, o participante devolvia ao pesquisador. A participação foi individual, voluntária e com todas as garantias de sigilo às informações prestadas.

### **Amostra**

As organizações escolhidas passavam por mudanças transacionais. A Organização 1 trata-se de uma empresa da área de financiamento bancário, possui 800 empregados e 437 foram convidados a participar da pesquisa, pois pertencem à mesma regional. Destes, somente 181 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 42%. A Organização 1 encontrava-se em processo de mudanças de layout, mudança de gestores regionais e mudança no perfil de contratação dos funcionários para atender às exigências do mercado em que atua. A Organização 2 é uma multinacional da área de vendas de produtos e serviços tecnológicos, possui 231 empregados (amostra regional) e todos foram convidados a participar da pesquisa. Destes, 143 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 62%. A Organização 2 realizava mudanças de impactos maiores, o processo de remuneração variável foi submetido a mudanças, a cadeia de comando foi alterada e os gestores de lojas foram realocados. Além

disso, a empresa lutava para chegar a liderança de vendas no setor e mudanças nos produtos foram realizadas.

A Organização 3 trata-se de uma empresa da área de financiamento bancário privada, presente em todo o território nacional e que tem passado por mudanças organizacionais constantes, desde reestruturação hierárquica, troca de funcionários de equipes até mudanças no portfólio de produtos. Foram convidados todos os funcionários da regional e 253 empregados responderam a pesquisa.

Portanto, foram alcançados os requisitos mínimos de amostragem, em consonância com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), que recomendam que o N deve ser de pelo menos 100 sujeitos, e um número mínimo de cinco respondentes por item. A amostra submetida à análise fatorial exploratória (AFE) foi composta por 324 empregados de duas organizações (Organização 1 e 2). Já para a Análise fatorial confirmatória (AFC) foram incluídos os 253 participantes da Organização 3.

### **Análise dos dados**

O método utilizado foi o modelo de Análise Fatorial que tem como objetivo gerar fatores subjacentes não observado. Técnicas de análises fatoriais exploratórias (AFEs) devem ser utilizadas para auxiliar o pesquisador na escolha da estrutura que seja mais plausível para a amostra. Em síntese, a AFE tem por objetivo analisar um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores intrínsecos que, de alguma forma, controlam as variáveis originais (Maroco, 2014).

Seguindo as orientações de Pasquali & Faiad (2012), primeiramente, foi averiguada a existência de casos omissos e extremos, multicolinearidade e singularidade. Em seguida, outros pressupostos foram analisados, como a normalidade, linearidade, homocedasticidade.

Por conseguinte, as matrizes de correlação e anti-imagem foram geradas e analisados os testes de Barlett e de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A consistência dos fatores foi avaliada

por meio do Alfa de Cronbach, considerando um critério mínimo de 0,7 para consistência interna (Pasquali, 2012). Após a determinação da quantidade de fatores, foi utilizado o método de extração Principal Axis Factoring (rotação Promax).

### Resultados

As distribuições das medidas utilizadas cumpriram os critérios de homocedasticidade, linearidade e normalidade multivariada sem a necessidade de ajustes.

A análise fatorial demonstrou adequação dos critérios de verificação dos indícios de validade do instrumento. Considerando os 38 itens da escala, o determinante da matriz encontrado foi significativamente diferente, mas próximo de zero (2,18E014), utilizado no teste de esfericidade de Barlett (AIC) para verificar se a matriz correlacional não é a matriz identidade, demonstrando configuração com mais de um fator (Pasquali, 2012).

As análises apontaram para a aplicação de análise fatorial ( $KMO > 0,9$ ) e Bartlett com rejeição de hipótese nula. O KMO de 0,913 é considerado como maravilhoso (Pasquali, 2012) e o teste de Barlett foi significativo ( $\chi = 7023,883; p < 0,01$ ).

Tabela 5

#### *Teste de KMO e Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	7023,883
	DF	703
	Sig.	0,000

A matriz apresentou mais de 50% das correlações estatisticamente diferentes de zero e acima de 0,40. Variáveis apresentam um bom nível de correlação entre (0,3 a 0,8), nesse caso é possível inferir que a análise fatorial seja o método adequado, pois identificará fatores com um grau razoável de interpretação. Hair et al. (2009) discute que para o sucesso de uma análise fatorial é necessário que exista um número razoável de correlações superiores a 0,30. Neste estudo, 90% das correlações apresentaram valores acima do indicado. Além disso, a

análise dos valores da matriz de correlação de anti-imagem, recomendada por Field (2009) e Tabachnick e Fidell (2001), mostraram baixos coeficientes, indicando baixo nível de correlações parciais.

Hair et al. (2009) advogam que o pesquisador deve ver a comunalidade de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Os resultados da Tabela 6 apresentaram a Comunalidade das variáveis e, assim, foi possível verificar que apenas duas variáveis (13 e 14) apresentaram um baixo poder de explicação. A maioria das variáveis apresentou um razoável poder de explicação, acima de 0,50.

Tabela 6

*Comunalidade*

	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
1. Solicito a meus pares que me proporcionem feedback sobre meu desempenho	0,554	0,545
2. Procuo feedback do meu gestor sobre meu desempenho	0,682	0,746
3. Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor	0,594	0,530
4. Pergunto diretamente aos outros suas ideias a respeito de como eu posso melhorar meu desempenho.	0,613	0,636
5. Procuo novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação	0,684	0,669
6. Atualizo meu conhecimento e expertise por meio de treinamento formal ou educação.	0,658	0,616
7. Leio revistas especializadas, artigos de jornais, livros ou outras fontes para me manter informado.	0,594	0,637
8. Coletado dados para ampliar meu conhecimento, avaliar meu progresso e informar meus próximos passos.	0,656	0,641
9. Assumo novos papéis e atribuições que sejam desafiadores	0,725	0,703
10. Eu me engajo em tarefas que sejam ambíguas em termos de como ter sucesso.	0,554	0,474
11. Abraço trabalhos arriscados mesmo que os resultados sejam incertos.	0,723	0,748
12. Eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso	0,636	0,682
13. Levanto problemas e questões difíceis com os outros.	0,455	0,429
14. Peço ajuda aos outros quando preciso.	0,482	0,378
15. Discuto meus erros com os outros.	0,548	0,490
16. Desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas.	0,563	0,356
17. Procuo por maneiras de alavancar habilidades únicas, conhecimentos e talentos dos outros.	0,533	0,432
18. Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções compartilhando ideias	0,639	0,586
19. Colaboro com pessoas em outras partes da organização	0,549	0,467



20. Pergunto os pontos de vistas de uma grande variedade de pessoas-chave.	0,574	0,543
21. Avalio novas técnicas ou diferentes maneiras de resolver problemas	0,602	0,612
22. Experimento ideias não comprovadas pelo simples teste destas.	0,675	0,757
23. Tento diferentes abordagens para ver qual gera melhores resultados.	0,603	0,599
24. Entro em ação e aprendo por tentativa e erro	0,624	0,483
25. Paro para refletir sobre os processos de trabalho e projetos.	0,593	0,496
26. Deixo tempo para refletir sobre como ser mais efetivo.	0,608	0,664
27. Considero as razões e as consequências das minhas ações ou eventos recentes.	0,707	0,593
28. Avalio criticamente os eventos relacionados ao trabalho com os outros para compreender o que aconteceu.	0,567	0,494
29. Considero diferentes opções antes de entrar em ação.	0,542	0,511
30. Troco entre diferentes tarefas ou funções quando necessário.	0,594	0,489
31. Procuro por temas em comum entre pontos de vista opostos	0,695	0,555
32. Artigo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes	0,601	0,608
33. Proponho soluções que os outros veem como inovadoras.	0,666	0,587
34. Desenvolvo rapidamente soluções para os problemas.	0,707	0,660
35. Coloco em prática rapidamente novas tarefas ou projetos.	0,680	0,669
36. Adquiro novas habilidades e conhecimentos rapidamente e facilmente	0,740	0,755
37. Reajo bem a problemas inesperados.	0,629	0,673
38. Eu prontamente capto novas ideias ou conceitos.	0,724	0,695

Método de Extração: Principal Axis Factoring

Com a finalidade de escolher a estrutura empírica mais adequada aos dados, foram realizadas a análise de componentes, do gráfico *scree plot*, a análise paralela e a análise da consistência teórica. O *scree plot* sugeriu a extração de 7 fatores, porém com baixa definição visual, gerando dúvidas. Ainda que o *scree plot* seja utilizado para definir fatores, em casos mais complexos, em que não há um ponto de inflexão claro, a escolha do número de fatores a ser retido pode ser subjetiva e controversa (Hayton et al., 2004).

A análise paralela, proposta por Lorenzo-Seva & Ferrando (2013) utilizando o software Factor, apontou para uma matriz de dados com 38 itens e 324 sujeitos, a extração de quatro fatores. Por fim, a análise pela variância explicada apontou 8 fatores, observou-se a quantidade de valores próprios ou autovalores (*eigenvalues*) maiores do que 1 e a variância explicada pelo fator, que deve ser de, no mínimo, 3%. Assim, considerados os dados psicométricos, e a base teórica do construto (Burke, 2016), optou-se por permanecer com 38 itens na escala, divididos em oito fatores, conforme apresentado na Tabela 7. A escolha se

deu em pelo ajustamento a a teoria de *Learning Agility* e pela tentativa de adequação ao modelo desenvolvido por Burke (2016).

Tabela 7

*Análise de Componentes*

Fatores	Autovalores Iniciais			Análise Paralela			Total
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado	
1	14,428	37,969	37,969	14,023	36,902	36,902	6,930
2	2,397	6,307	44,277	2,018	5,309	42,212	9,870
3	2,101	5,529	49,806	1,722	4,532	46,744	8,819
4	1,600	4,212	54,017	1,214	3,193	49,938	5,815
5	1,349	3,550	57,567	,952	2,505	52,443	9,611
6	1,283	3,376	60,943	,861	2,267	54,710	7,917
7	1,222	3,215	64,158	,801	2,107	56,817	7,705
8	1,015	2,991	66,829	,617	1,623	58,440	7,738
9	,931	2,449	69,278				
...	...	...	...				
38	,115	,304	100,000				

Método de Extração: Principal Axis Factoring

A variância total explicada (Principal Axis Factoring) dos oito fatores foi de 67%, considerado um valor relativamente alto e evidenciando um bom poder de explicação dos fatores. Em relação à variância explicada por cada um dos fatores, eles apresentam uma correlação significativa e moderada entre si.

A matrix de fatores apresentada na Tabela 8 mostra a relação exclusiva que a variável tem com o fator, independentemente dos outros fatores comuns. É expressa pela carga fatorial. Quase todas as variáveis apresentam cargas fatoriais acima de 0,50 (72%) em todos os componentes.

Tabela 8

*Matriz de Fatores<sup>a</sup>*

	Fatores							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
22. Experimento ideias não comprovadas pelo teste destas.	0,897							
16. Desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas.	0,485							
15. Discuto meus erros com outros.	0,428							
24. Entro em ação e aprendo por tentativa e erro	0,594							

31. Procuo por temas em comum entre pontos de vista opostos	0,507	
5. Procuo novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação	0,444	
6. Atualizo meu conhecimento e expertise por meio de treinamento formal ou educação.	0,714	
7. Leio revistas especializadas, artigos de jornais, livros ou outras fontes para me manter informado.	0,837	
8. Coletos dados para ampliar meu conhecimento, avaliar meu progresso e informar meus próximos passos.	0,859	
9. Assumo novos papéis e atribuições que sejam desafiadores	0,724	
10. Eu me engajo em tarefas que sejam ambíguas em termos de como ter sucesso.	0,339	
30. Troco rapidamente entre diferentes tarefas ou funções quando necessário	0,504	
35. Coloco em prática, rapidamente, novas tarefas ou projetos.	0,454	
36. Adquiro novas habilidades e conhecimentos rapidamente e facilmente	0,593	,
37. Reajo bem a problemas inesperados.	0,813	
38. Eu prontamente capto novas ideias ou conceitos.	0,780	
1. Solicito a meus pares que me proporcionem feedback sobre meu desempenho	0,672	
2. Procuo feedback do meu gestor sobre meu desempenho	0,838	
3. Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor	0,580	
4. Pergunto diretamente aos outros suas ideias a respeito de como eu posso melhorar meu desempenho.	0,507	
14. Peço ajuda aos outros quando preciso.	0,426	
23. Tento diferentes abordagens para ver qual gera melhores resultados.	0,764	
27. Considero as razões e as consequências das minhas ações ou eventos recentes.	0,417	
32. Artigo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes	0,543	
33. Proponho soluções que os outros veem como inovadoras.	0,536	
34. Desenvolvo rapidamente soluções para problemas.	0,563	
18. Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar	0,497	
19. Colaboro com pessoas em outras partes da organização	0,562	
20. Pergunto os pontos de vistas de uma grande variedade de pessoas-chave.	0,541	
21. Avalio novas técnicas ou diferentes maneiras de resolver problemas	0,615	
25. Paro para refletir sobre os processos de trabalho e projetos.	0,454	

26. Deixo tempo para refletir sobre como ser mais efetivo.	0,747
28. Avalio criticamente os eventos relacionados ao trabalho com os outros para compreender o que aconteceu.	0,461
29. Considero diferentes opções antes de entrar em ação.	0,592
11. Abraço trabalhos arriscados mesmo que os resultados sejam incertos.	0,692
12. Eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso	0,804
13. Levanto problemas e questões difíceis com os outros.	0,616
17. Procuo por maneiras de alavancar habilidades únicas, conhecimentos e talentos dos outros.	0,387

---

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de Rotação: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

O primeiro fator (F1 na Tabela 8) foi denominado Abertura à experiência com 5 itens. Os itens com maior carga nesse fator referem-se a experimentação de ideias novas, testar novas soluções por tentativa e erro, desafio de opiniões e ideia.

O segundo fator (F2 na Tabela 8) foi denominado Busca por Informações com 6 itens. Os itens de maior carga no fator referem-se à maneira pela qual o indivíduo aprende através de livros e revistas especializadas, treinamento formal, aprendizagem por papéis desafiadores, além da autoavaliação de aprendizagem do indivíduo.

O terceiro fator (F3 na Tabela 8) foi denominado de Velocidade para mudança com 5 itens, este fator se refere à forma como o indivíduo encara o inesperado ou a mudança. Os itens com maior carga no fator estão relacionados à reação a problemas inesperados, captação de novas ideias ou conceitos de forma rápida, aquisição de uma nova habilidade rapidamente e a mudança rápida de tarefas após perceber que é necessário.

O quarto fator (F4 na Tabela 8) foi denominado Busca de Feedback com 4 itens. Os itens com maior carga fatorial referem-se à busca de feedback com superiores e pares, além do interesse em saber a percepção dos outros sobre o seu desempenho.

O quinto fator (F5 na Tabela 8) foi denominado Flexibilidade com 6 itens. Os itens com maiores cargas fatoriais relaciona-se à tentativa de abordagens diferentes, soluções inovadoras para problemas, articulação de ideias concorrentes, avaliação das razões e consequências das ações.

Já o sexto fator (F6 na Tabela 8) foi conceituado de Colaboração com 4 itens. Os itens com maiores cargas fatoriais vincula-se à capacidade de colaborar com diferentes pessoas, conexões com pessoas-chave, avaliar resolução de problemas com diferentes pessoas.

O sétimo fator (F7 na Tabela 8) foi denominado Reflexão, com 4 itens. Os itens com maiores cargas fatoriais referem-se à reflexão individual sobre a efetividade de suas ações, sobre a execução de processos de trabalho e projetos e a avaliação crítica de eventos e/ou ações.

Por fim, o oitavo fator (F8 na Tabela 8) foi denominado Capacidade de assumir riscos, com 4 itens. Os itens com maiores cargas fatoriais referem-se à capacidade de assumir riscos, se envolver em atividades com possibilidade de fracasso, levantar questões difíceis de serem tratadas pelos outros.

A confiabilidade de uma estrutura fatorial pode ser obtida por meio de diversos critérios. Dentre vários critérios apresentados na literatura, o cálculo do índice de consistência interna escolhido por este estudo foi o Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Trata-se de um índice utilizado para mensurar a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Em outras palavras, o alfa de Cronbach é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento. A Tabela 9 apresenta a análise por itens.

Tabela 9

*Estatística de confiabilidade*

<b>Fator</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>	<b>Escore Fatorial</b>
F1 – Abertura a Experiência	0,805	5	0,56
F2 – Busca por Conhecimento	0,850	6	0,65
F3 – Agilidade para mudar	0,860	5	0,63
F4 – Feedback	0,811	4	0,65
F5 – Flexibilidade	0,802	6	0,55
F6 – Colaboração	0,800	4	0,56
F7 – Reflexão	0,751	4	0,56
F8 – Capacidade de Assumir Riscos	0,761	4	0,62

O valor mínimo aceitável para o Alfa de Cronbach é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Porém, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados.

Os dados apresentados pela análise fatorial apontaram evidências de validade da escala. A Escala de *Learning Agility* possui todos os itens com cargas fatoriais acima de 0,40 e alfas de Cronbach acima de 0,7.

Procedeu-se então, com a análise fatorial confirmatória – AFCi realizada com a ajuda do software AMOS 20. Para realizar as análises do modelo, adotou-se os critérios sugeridos por Byrne (2001):

- 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 por meio dos índices observando a razão entre qui-quadrado e graus de liberdade, 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 95% (IC95%).

Para a realização da Análise fatorial confirmatória foram mantidos no modelo da análise fatorial confirmatória itens com valores carga acima de 0,50, conforme Figura 2.

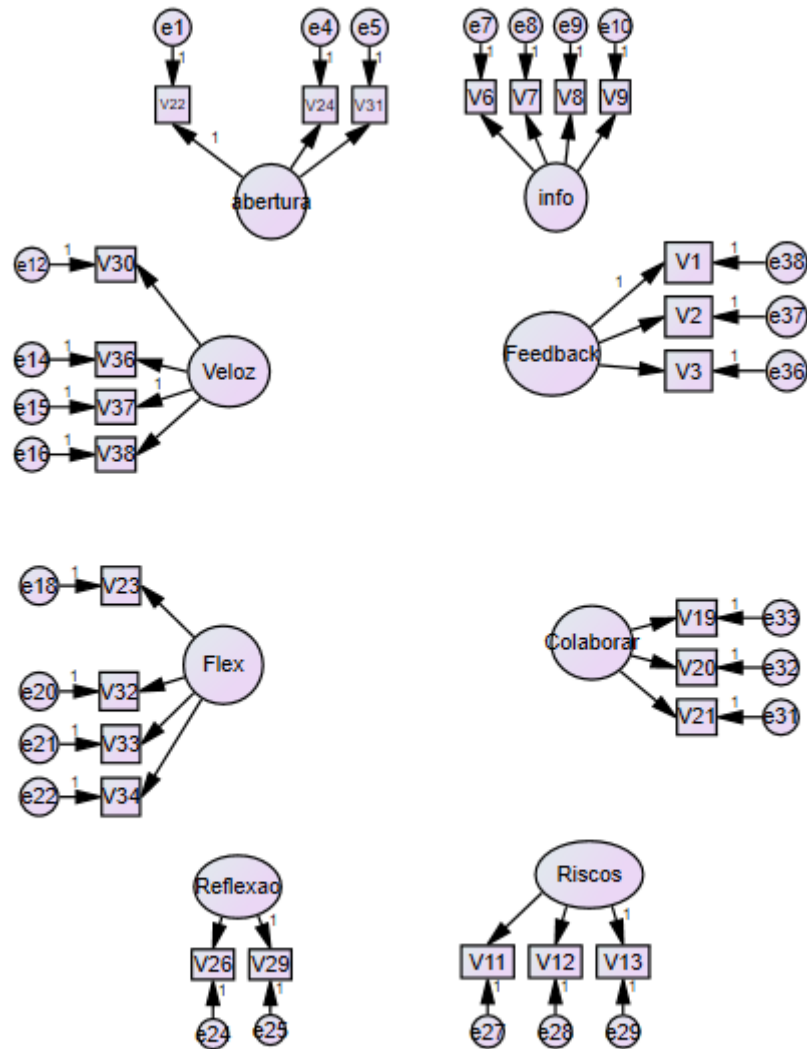


Figura 2. Modelo Inicial.

Adotou-se, como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90. Os índices de adequação do modelo hipotético inicial para a amostra foram abaixo do satisfatório, como pode ser observado na Tabela 10.



Tabela 10

*Análise de Modelo\**

<b>Índice</b>	<b>Modelo Inicial</b>	<b>Modelo Reespecificado</b>
$\chi^2$ *	2409,279	453,595
GL	377	76
GFI	0,595	0,908
NFI	0,688	0,901
CFI	0,686	0,910
AGFI	0,609	0,835
RMSEA	0,109	0,09

\*N=575

Os principais índices de adequação (Tabela 10) aproximam-se de 0,60 e o RMSEA um pouco superior a 0,10. Esses indicadores, devido aos seus valores abaixo do aceitável, sugerem reespecificações que deveriam ser feitas no modelo. Os resultados das análises post hoc, apresentaram correlações entre itens e entre erros, não previstas no modelo inicial. Devido a esse achado, decidiu-se realizar a reespecificação do modelo com retirada dos itens. A Figura 3 apresenta o novo modelo testado, já com os coeficientes estimados pela análise confirmatória.

O julgamento da compreensão dos itens do instrumento e da sua adequação e relevância para avaliação do objeto em estudo resultou na exclusão de 22 itens, que apresentaram fatores de covariâncias altas entre erros. Ao final, o instrumento permaneceu com 16 itens na versão submetida ao estudo de validade e precisão do instrumento.

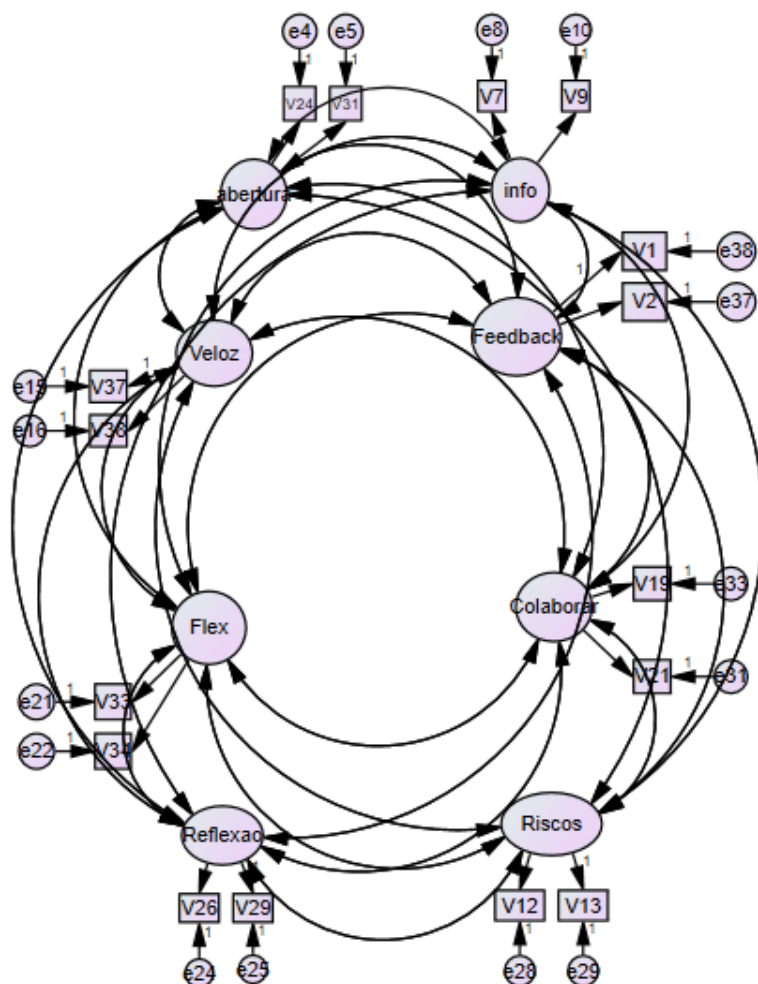


Figura 2. Modelo Final - Reespecificado.

Os resultados do modelo final reespecificado revelaram uma melhoria das propriedades psicométricas da escala. Neste âmbito, a omissão desses itens resultou num melhoramento do modelo, o que sugere que esses itens não fornecem informação adicional que justifiquem a sua manutenção. Outra análise foi a verificação cautelosa da matriz de resíduos para identificar as variáveis com resíduos altos. Esses valores altos serviram de subsídios para a realização da reespecificação do modelo.

A Tabela 10 apresenta os índices de adequação do novo modelo (na coluna modelo reespecificado). Nota-se a melhora significativa em todos os índices de ajuste do modelo, em relação aos dados obtidos no primeiro modelo testado. Desta forma, a reespecificação do modelo respeitou recomendações de justificativa teórica para sua adoção (McDonald & Ho, 2002).

O Índice de Qualidade do Ajuste (GFI) e o Índice de Qualidade do Ajuste Ajustado (AGFI), que é ponderado em função dos graus de liberdade do modelo, com respeito ao número de variáveis consideradas. O resultado encontrado no modelo reespecificado foi, GFI = 0,91 e AGFI = 0,84, considerado adequado segundo Tabachnick & Fidel (2001). Já que estas estatísticas não são influenciadas pelo tamanho da amostra.

Por fim, no modelo reespecificado, os índices de ajuste encontrados na análise fatorial confirmatória para a escala de *Learning Agility* foram considerados aceitáveis  $\chi^2$  (N = 575) = 453,595  $p < 0,05$ ; CMIN/DF = 5,96; NFI=0,89; TLI = 0,85; CFI=0,91; GFI=0,91; RMSEA (IC) = 0,93. Para essa solução fatorial, todos os parâmetros estimados foram estatisticamente significativos. A escala final do instrumento ELA apresentou-se com 16 itens, sendo que cada fator foi delimitado à 2 itens.

### **Discussão**

*Learning Agility* é um construto multifacetado, demonstrado por uma série de comportamentos que, em geral, permitem aos indivíduos procurar, gerenciar, compreender e aprender com experiências novas e desafiadoras. Além disso, um indivíduo deve também ser capaz de recolher e processar informações relevantes, integrando novas ideias com perspectivas anteriores, refletindo sobre novos insights, gerando múltiplas soluções para problemas baseados em dados e experimentando com novas maneiras e formas de executar as tarefas.

O objetivo deste estudo foi desenvolver e fornecer evidências de validade de uma escala *Learning Agility*. A análise fatorial da escala proposta apontou que o instrumento apresenta estrutura coerente com dimensões teóricas. Os oito fatores explicam 67% da variância. Embora seja um percentual considerado alto e compatível com outras escalas do campo de estudo, é preciso ressaltar que ainda há uma quantidade de variância não explicada. No geral, a confiabilidade da escala é muito boa.

Ao compararmos as AFC das escalas já existentes no nosso estudo constatou-se 8 fatores, diferenciando em 1 fator da escala Burke LAI (9 fatores). Tal diferenciação pode ser inferida ao fator “Capacidade de assumir riscos” que neste estudo parece tanto relacionado aos riscos de tarefas/objetivos quanto ao de relacionamento interpessoal. Na escala de Burke há uma separação neste fator.

No modelo Burke LAI, os principais índices de bondade de ajuste na análise fatorial confirmatória se apresentaram adequados, entre eles, o RMSEA estava abaixo de 0,07 (recomendado). Já nesta pesquisa, os índices, em sua maioria, se apresentaram adequados, os índices CFI, TLI e GFI apresentaram valores semelhantes ao modelo original de Burke (2016), com valores próximos a 0,09. O valor do RMSEA não indicou ajustamento aceitável da estrutura, devido ao valor acima de 0,08. Vale destacar que tal coeficiente pode penalizar modelos complexos e ainda em fase de consolidação (Byrne, 2001; Hair et al., 2009), como é o caso do modelo apresentado neste estudo.

Os indicadores de adequação do modelo reespecificado são satisfatórios e os resultados são encorajadores para o aprimoramento da medida. Porém a exclusão de itens, embora justificável (Pasquali, 2012), revelam que é possível aprimorar essa escala e, conseqüentemente, melhorar os índices de adequação. Assim, novos indicadores do construto podem ser formulados, possibilitando a melhora do modelo.

Quanto aos itens retirados, notou-se a semelhança de conteúdo entre eles. É possível que no processo de tradução e adaptação cultural, alguns itens tenham sofrido sobreposição de conceitos. Um exemplo, perguntas dos itens relacionados com os fatores flexibilidade e abertura mental apresentaram semelhanças de conceitos. Para os respondentes, estas semelhanças, podem causar dúvidas ao responder o instrumento. Torna-se necessária uma revisão do instrumento, quanto a adaptação cultural, para ajuste de algumas questões dentro do instrumento.

Evidencia-se, portanto, resultados consistentes para o instrumento proposto.

Importante ressaltar que a escala de *Learning Agility* –ELA apresenta-se como uma evolução dos instrumentos da área. Através do amadurecimento do conhecimento e da verificação metodológica, o instrumento pode vir a ser mais uma ferramenta a ser utilizada nas organizações. No entanto, devido à complexidade e a pouca maturidade da variável *Learning Agility*, sugere-se novas aplicações do instrumento em amostras variadas, a fim de verificar a consistência da medida.

Conclui-se que este trabalho traz uma contribuição inédita para o campo acadêmico, pois apresenta um conjunto de características que pode diferenciar comportamentos vinculados a aprendizagem: *Learning Agility*. No campo prático, o estudo faz uma tentativa de tornar científico e apontar evidências de validade de um instrumento utilizado para avaliar e identificar talentos dentro das organizações.

Apesar das contribuições, cabe ressaltar algumas limitações do estudo. A primeira delas refere-se à amostra que, na qual pode haver viés de conveniência, pessoas mais interessadas no tema ou em responder este tipo de pesquisa podem ter respondido o questionário. Desta forma, seria interessante que estudos futuros verificassem a adequação da estrutura para outras amostras. Destaca-se, ainda, a necessidade de investigações voltadas para o exame da validade preditiva e concorrente da escala, além de estudos longitudinais que analisem a estabilidade temporal do construto.

Mesmo atentando para os aspectos metodológicos e os cuidados necessários quanto ao alinhamento dos contextos de pesquisa, a transculturalidade pode ser um limitador. As questões relacionadas à linguística, ao entendimento pelos respondentes, à adequação na tradução dos instrumentos de pesquisa podem ter influenciado nas respostas, levando a diferenciações com o instrumento original. Tal lacuna deve ser testada em novas pesquisas.

Um próximo estudo poderia incluir a escala aqui proposta e alguma medida de suporte organizacional, de maneira a verificar se o *Learning Agility* pode ser potencializado por fatores vinculados ao trabalho. Outra proposta seria vinculá-lo a processos de mudanças organizacionais para identificar se os indivíduos com alto nível de *Learning Agility* estão mais propensos a se adaptarem, positivamente, a processos de mudanças. Tal vinculação pode ser possível, haja vista que as mudanças impõem aos indivíduos, atitudes e comportamentos diferenciados, aprendizagem rápida e a aplicação do que foi aprendido em situações novas e desafiadoras.

Estudos longitudinais, com o propósito de identificar o nível de *Learning Agility* dos indivíduos no início da carreira e seu acompanhamento durante alguns anos, pode contribuir para fortalecer a identificação precoce de talentos dentro das organizações e, assim, otimizar recursos e direcionar os investimentos na área de gestão de pessoas.

## Referências

- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481-505.
- Baer, D. J., Tompson, H.B., Morrison, C.L., Vickers, M. & Paradise, A. (2008). Tapping the Potential of Informal Learning: An ASTD Research Study. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Bezerra, F. A. (2007). Análise Fatorial. In L.J. Corrar, E. P. & J. M. Dias Filho (Org.), *Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia* (pp. 72-85). FIECAFI. São Paulo: Atlas.
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine* 25, 3186-3191.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, W. (2016). Easi Consult. Technical Report v1.0. *A Guide for Learning about Learning Agility*. Columbia University.
- Cronbach, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*. 1951.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868 – 882.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Noe, R. A.(2000). “Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 years of Research,” *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Colquitt, J. A., and Simmering, M. J. (1998). “Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn During the Learning Process: A Longitudinal Study,” *Journal of Applied Psychology*, 83, 654-665..
- Dai, G., De Meuse, K. P. & Tang, K. Y. (2013). The role of *Learning Agility* in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25(2), 108.
- De Meuse, K.P., Dai, G., Hallenbeck, G.S. & Tang, K.Y. (2009). *Global Talent Management: Using Learning Agility to Identify High Potentials around the World*, Korn/Ferry International Report No. 9932, Korn/Ferry International. Los Angeles, CA
- De Meuse, K. P. Guangrong, D. & Hallenbeck, G. S. (2010). *Learning Agility: A construct whose time has come. Consulting Psychology Journal*, 62, 119–130.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W. & Lombardo, M. M. (2012). Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of *Learning Agility*. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 280–286. doi:10.1111/j.1754-9434.2012.01445.
- De Rue, S., Ashford, S. & Myers, C.G. (2012). *Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. Industrial and Organizational Psychology*, 5, 258–279.
- Dries, N., Vantilborgh,T. & Pepermans,R. (2012) The role of *Learning Agility* and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340 - 358



- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M. & Capretta, C. C. (2004). *FYI for Learning Agility*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International
- Eichinger, R. W. & Lombardo, M. M. (2004). *Learning Agility* as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27(4), 12.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3a ed.). London, UK: Sage.
- Goebel, S. & Baskerville, R. (2013). From Self-Discovery to *Learning Agility* in Senior Executives. In *Third Annual International Conference on Engaged Management* (pp. 19-22), Scholarship, Atlanta, Georgia. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2327668>
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B., J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna* (6a. ed.). Porto Alegre, Bookman, 2009.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. & Scarpello, V. (2004). Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: A Tutorial on Parallel Analysis. *Organizational Research Methods*, 7, 191-205.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(2), 40-51.
- Hogan, R., Hogan, J. & Kaiser, R. (2010). Management derailment: Personality assessment and mitigation. In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 28-42.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning, Englewood Cliffs, NJ*. Prentice Hall.
- LePine J.A., Colquitt J.A., & Erez A. (2000), Adaptability to changing task contexts: effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience, "Personnel Psychology", Vol. 53, pp. 563–593
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(1), 321–330.
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P.J. (2013). FACTOR 9.2 A Comprehensive Program for Fitting Exploratory and Semiconfirmatory Factor Analysis and IRT Models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McDonald, R. P. & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19.
- McCall, C. D., Van Velsor E. & Ruderman, M. N. (2010). "Our view os Leadership Development". In *The Center for Criative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3 ed., org. Van Velsor, E., McCall, C. D. & Ruderman, M. N. São Francisco: Jossey-Bass

- Maurer, T.J., Weiss, E.M., & Barbeite, F.G. 2003. A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724. Google Scholar
- Nery, V. de F. & Neiva, E. R. (2015). Context Variables and Responses to Organizational Change: Testing the Mediating Role of Attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Noe, R. A.; Clarke, A. D. M.; Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 245-275.
- 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.
- Pasquali, L. and Faid, C. (2012). Um exemplo de Análise Fatorial Via SPSS. In L. Pasquali, *Análise Fatorial para pesquisadores* (pp. 109-138). Brasília: Labpam.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Silzer, R. , Church, A. H. (2009), The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80, 217-222.
- Schlosser, F. K., and McNaughton, R. B. (2007). Individual-level antecedents to market-oriented actions. *Journal of Business Research*, 60(5), 438-446.

- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., and Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. In S. W. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303–331). New York, NY: Routledge Academic.
- Vandewalle, D. (2001). Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162–171.
- Van Velsor, E., Moxley, R., & Bunker, K. (2004) The leadership development process. In C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 204 – 233). San Francisco: JoseyBass
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Wang, S., and Beier, M. E. (2012). *Learning Agility: Not much is new*. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 293-296.
- Wilson, M., Yip, J. (2010). Grounding Leader Development: Cultural Perspectives. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 52-55, 2010. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1560611>

**MANUSCRITO 3**

A Percepção das Razões e Benefícios das mudanças organizacionais – Validação de  
Instrumentos

Perception of the Reasons and Benefits of Organizational Changes - Validation of  
Instruments

Kettyplyn Kamila Sanches Franco

Universidade de Brasília

2017

## Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar o processo de construção e os estudos iniciais de validação de dois instrumentos – Escala de Razões para Mudar – RMO e a Escala de Benefícios percebidos da mudança organizacional – BMO. Os instrumentos têm como objetivo avaliar os antecedentes da mudança sob o ponto de vista do indivíduo. Foram submetidos às escalas 324 funcionários de duas organizações. Estudos de Análise Fatorial Exploratória e o cálculo do Alpha de Cronbach foram realizados, a fim de verificar a fidedignidade do instrumento, e encontrou-se um resultado considerado de grande valia para as duas escalas. Além disso, este trabalho se apresenta como uma evolução dos estudos sobre mudança organizacional.

Palavras-chave: razões para mudar, benefícios da mudança organizacional, validação, instrumento

## Abstract

This article aims to present the construction process and the initial validation studies of two instruments - Reason for Change Scale - RMO and the Perceived Benefits Scale of Organizational Change - BMO. The instruments aim to assess the antecedents of the change from the point of view of the individual. 324 officials from two organizations were submitted to the scales. Exploratory Analysis Studies and the calculation of Cronbach's Alpha were performed in order to verify the reliability of the instrument, and it was found a result considered of great value for the two scales. In addition, this paper presents an evolution of the studies on organizational change

Keywords: reasons for change, benefits of organizational change, validation, instrument

É cada vez mais notório que as organizações precisam se adaptar a diferentes ambientes e manter uma vantagem competitiva, assim, a mudança é uma constante no mercado atual. A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização e, no que tange aos indivíduos, costuma despertar reações ao processo. São diversas as razões que impulsionam as mudanças nas organizações, dentre elas a competitividade, às novas leis, às relações sociais, às novas tecnologias e às variações de mercado. Mas será que os funcionários percebem as razões para as mudanças da forma como estas são planejadas? Será que percebem os benefícios destas mudanças? Como a percepção das razões e benefícios da mudança pode influenciar nas reações ao processo?

A mudança organizacional em larga escala só ocorre a partir da mudança no comportamento dos indivíduos da organização (Santos et al., 2013). E são múltiplas as influências sobre as respostas dos funcionários à mudança (Ghitulescu, 2013), contudo poucos abordam diretamente as reações comportamentais (Kim et al., 2011). Estudos que abordem a percepções do processo de mudança (Weber e Weber, 2001), sentido da mudança (Bartunek et al., 2006), crenças nos meios e na eficácia da mudança (Lok et al., 2005) são cada vez mais necessários, pois auxiliam na identificação das reações comportamentais as mudanças.

Entender elementos que antecedem as reações às mudanças é fatores chave para o sucesso das intervenções (Vakola, 2016). Os antecedentes às reações explícitas podem ser conceituados como os motivos para as reações, em vez de a própria reação (Oreg et al., 2011). Essas variáveis podem prever as reações explícitas dos destinatários, de forma direta ou indireta, e funcionam como características individuais e/ou organizacionais. São divididos em dois grupos, os antecedentes pré-mudança, que constituem condições que são independentes da mudança organizacional e que existiam antes da introdução da mudança (ou

seja, as características dos destinatários e contexto interno), e antecedentes durante a mudança, que envolvem aspectos da própria mudança que podem influenciar os destinatários e suas reações (o processo de mudança, percepção de riscos/benefícios e conteúdo da mudança).

Os comportamentos de apoio à mudança se referem ao papel positivo e ativo que os empregados podem ter em relação à mudança organizacional. Assim, os funcionários agem de forma a participar ativamente, facilitar e contribuir para a mudança. Sob esta ótica, os comportamentos de apoio estão vinculados aos antecedentes da mudança, dentre eles: a percepção de razões e benefícios percebidos das mudanças (Kim et al., 2011).

Os funcionários procuram “dar sentido” à mudança, apoiados em uma visão subjetiva e valorativa, que juntos informam sua resposta à mudança organizacional (Lysova, Richardson, Khapova & Jansen, 2015). Sob esta perspectiva, avaliam ainda, os benefícios agregados ao processo que resultam em melhorias profissionais ou pessoais (Kim et al. 2011). A compreensão da respectiva iniciativa de mudança informa o comportamento do indivíduo durante o processo (Lysova et al., 2015). Sendo assim, o envolvimento dos empregados pode depender dos benefícios potenciais que tal envolvimento poderá trazer (Meglino & Korsgaard, 2004; Lysova et al., 2015).

A participação dos trabalhadores durante o processo de implementação de mudanças, a avaliação que os empregados fazem do programa e as percepções que possuem a respeito da utilidade da intervenção estão entre os fatores que facilitam os comportamentos de apoio à mudança organizacional (Coyle-Shapiro, 1999). Por fim, os empregados estão mais propensos a apoiar as mudanças organizacionais quando entendem as razões e benefícios da intervenção (Kim et al., 2011), existe confiança na organização ou ainda, quando percebem que a condução do processo de mudança demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Cunningham, 2006).



### **Percepção das Razões e Benefícios para a Mudança Organizacional**

Os comportamentos adotados no contexto do trabalho e em resposta às mudanças são mais propensos a serem influenciados por metas e aspirações individuais (Lysova et al., 2015). Isso poderia explicar por que os funcionários muitas vezes expressam preocupações sobre o potencial impacto de iniciativas de mudança em suas carreiras (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Neste cenário, alguns indivíduos podem ver uma mudança organizacional como um novo plano de carreira ou uma nova oportunidade para o desenvolvimento (Lysova et al., 2015).

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) baseia-se no pressuposto de que os indivíduos tomam suas decisões de forma racional e utilizam sistematicamente as informações que estão disponíveis, considerando as implicações de suas ações antes de decidirem se devem ou não comportar-se de determinada forma. O comportamento humano é guiado por três tipos de crenças: comportamentais, normativas e de controle (Ajzen, 2002). As crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento. As crenças normativas resultam de uma pressão social. Já as crenças de controle podem facilitar ou impedir a performance de um comportamento.

Nesta perspectiva, o mais importante e determinante do comportamento é sua intenção, considerada o resultado da influência combinada de atitude e de normas subjetivas. Ou seja, a intenção comportamental é considerada o antecessor imediato do comportamento. Ajzen (2002) reforça que atitude para um comportamento resulta de crenças geradas pelas avaliações dos resultados do comportamento, pelas normas subjetivas, crenças normativas e motivação para a ação. Consonante com essa pesquisa, o modelo do comportamento de apoio à mudança se baseia na racionalidade e no comportamento planejado (Kim et. al 2011).

Outras teorias também pressupõe que as pessoas utilizam alguma forma de mensuração racional ou maximização da utilidade na busca de seus próprios interesses.

Alguns modelos clássicos de motivação e comportamento tais como a teoria da expectativa (Vroom, 1964) e teoria da decisão comportamental (Shafir & LeBoeuf, 2002) são exemplos de teorias que aderem a ambos os pressupostos. Estas teorias propõem que as pessoas se envolvem em um processamento (cálculos de expectativa-valência, valor esperado) na tentativa de maximizar os seus próprios interesses ou resultados.

Muitas vezes os destinatários medem a mudança organizacional em termos de seus próprios ganhos percebidos ou antecipados, ou perdas, na medida em que a mudança faz com que a qualidade de alguns aspectos de seu trabalho ou vida profissional melhore ou não (Weber & Manning, 2001). Os funcionários demonstram preocupação com ganhos pessoais e podem agir de acordo com o benefício próprio. Sendo assim, o envolvimento nas mudanças organizacionais, guiado pela visão subjetiva e valorativa, pode nortear o comportamento do indivíduo diante da mudança (Meglino e Korsgaard, 2004).

A percepção de ganhos e perdas pode aumentar a adesão e a participação dos indivíduos em processos de mudança (Bartunek et al., 2006). A participação dos indivíduos está positivamente relacionada com a obtenção de ganhos ou benefícios com a mudança. Além disso, o entendimento do significado e das razões para a mudança pode aumentar a percepção de desenvolvimento profissional e pessoal (Bartunek et al., 2006).

Os destinatários da mudança podem ter um "protótipo" em mente para a mudança e uma avaliação baseada em suas percepções sobre o processo (Bartunek et al., 2006). Assim o destinatário que tem a "sua visão da mudança" avalia permanentemente o processo e qualquer modificação feita durante o percurso, será motivo para uma reavaliação (Bartunek, Lacey & Wood, 1992). Por fim, a criação de um propósito da mudança ajuda os membros a aceitarem as necessidades das mudanças. Da mesma forma que, múltiplas mudanças em uma mesma organização, podem criar razões e motivos divergentes para os destinatários, e até sobrepostas, acarretando em avaliações negativas do processo (Helms Mills, 2003).

Muitas vezes os destinatários medem a mudança organizacional em termos de seus próprios ganhos percebidos ou antecipados, ou perdas, na medida em que a mudança faz com que a qualidade de alguns aspectos de seu trabalho ou vida profissional melhore ou não (Weber & Manning, 2001). Os funcionários demonstram preocupação com ganhos pessoais e podem agir de acordo com o benefício próprio. Sendo assim, os funcionários de se envolvem na mudança organizacional com suas visões subjetivas (Meglino e Korsgaard, 2004), portanto, a visão subjetiva dos indivíduos da mudança pode nortear o seu comportamento diante da mudança.

Quando os indivíduos se deparam com mudanças organizacionais, buscam entendê-la, e avaliam o período como incerto e ambíguo (Oreg, 2006). Assim, tentam “dar sentido” (sensemaking), às novas informações e experiências que encontram durante o período de mudança (Weick, 1995). O estudo de Weick (1995) pode ser considerado para entender a vontade individual de se engajar em um comportamento de apoio à mudança. O processo de sensemaking ou "dar sentido" (Schwandt, 2005), pode ser definido como um processo social contínuo na qual os indivíduos observam os fatos passados, recortam fragmentos de suas experiências e retêm pontos importantes para construir significado (Kolb, 1984).

Assim, os indivíduos atribuem significados às novas informações recebidas através de estímulos e informações (Huff, Huff & Barr, 2000). A complexidade da informação recebida é reduzida, permitindo aos indivíduos fazerem associações entre as ações e os significados (Schwandt, 2005) e gerando a compreensão das razões para a mudança.

O foco do sensemaking é direcionado e baseado em evidências ou pistas extraídas da situação, no caso, das mudanças organizacionais. Schwandt (2005) sugere que a essência do sensemaking reside na interação de três componentes básicos: (1) pistas ou informações do ambiente que atuam como gatilhos para significar a mudança; (2) frameworks para compreender um conjunto de elementos, regras ou valores que orientam a compreensão; e (3)

relacionamentos que ligam as novas informações às respectivas estruturas que levam a compreensão. Nos processos de mudanças, os indivíduos buscam constantemente “dar sentido” as ações que estão sendo implementadas, para então, compreender as razões do fenômeno e assim através de um processo planejado, decidem, apoiar ou não a mudança.

Kim et al.(2011) em um estudo em painel de duas ondas com funcionários de um hospital relacionou a qualidade da relação de trabalho, o envolvimento formal na mudança e os benefícios antecipados da mudança com os comportamentos de apoio. Constatando que o envolvimento formal na mudança teve efeito positivo e estável em cada onda. Os efeitos dos benefícios antecipados da mudança e da qualidade da relação de trabalho foram moderados pelo tempo. Notou-se que os benefícios percebidos se tornaram mais importante à medida que a mudança progredia na ordem e no tempo. Estabelecendo assim, que os indivíduos tomam decisões conscientes para se engajar em um determinado comportamento em relação à mudança organizacional. A percepção dos benefícios atua de forma valorativa para o indivíduo.

Quanto mais os membros da organização valorizam a mudança, avaliam sua necessidade, benefícios ou se “vale a pena” mais eles vão querer implementar a mudança (Weiner, 2009). Os membros da organização valorizam uma mudança organizacional por diferentes razões. Neste sentido, podem valorizar uma mudança organizacional planejada porque acreditam que algum tipo de mudança é urgentemente necessária, outros podem valorizá-la porque acreditam que a mudança é eficaz e resolverá um problema organizacional. Já outros, pelos benefícios percebidos com a mudança organizacional.

Armenakis et al. (2007) sugerem que a valência da mudança organizacional pode ser formada por componentes extrínsecos (recompensas, benefícios), bem como intrínsecos (autonomia, realização, satisfação). Kim et al.(2011) construíram uma escala de crenças de valência, com benefícios extrínsecos e intrínsecos. Os benefícios intrínsecos também estão

presentes no estudo de Fedor et al. (2006), construção de percepção favorável à mudança com foco nas consequências observadas. A pesquisa avaliou o impacto no trabalho individual e os seus resultados negativos. Em ambos os estudos a percepção dos benefícios da mudança são relacionados a reações favoráveis ao processo.

Alguns estudos foram e estão sendo desenvolvidos na tentativa de compreender os comportamentos de apoio às mudanças. O objetivo desta pesquisa foi testar as propriedades de confiabilidade e validade de dois instrumentos, as razões e benefícios para a mudança organizacional. Pautado nessa perspectiva, o entendimento das razões e a percepção dos benefícios das mudanças podem contribuir para o entendimento dos comportamentos de apoio.

### **Método**

Para atender ao objetivo deste estudo na validação das Escalas de Razões e de Benefícios para a mudança, os instrumentos foram submetidos à análise fatorial exploratória (AFE). A redação dos itens foi realizada a partir da revisão de literatura previamente descrita, e com base no crescente interesse na mensuração de variáveis que influenciam nos comportamentos de apoio à mudança organizacional.

### **Amostra**

A amostra submetida à análise fatorial exploratória foi composta por 324 com empregados e gestores de duas organizações. A Organização 1 trata-se de uma empresa da área de financiamento bancário, possui 800 empregados e 437 foram convidados a participar da pesquisa, pertencentes à mesma regional. Destes, somente 181 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 42%. A Organização 2 é uma multinacional da área de vendas de produtos e serviços tecnológicos, possui 231 empregados e todos foram convidados a participar da pesquisa. Responderam à pesquisa, 143 empregados, taxa de retorno de 62%.

A idade média dos participantes foi de 26 anos (DP= 0,76), tendo 56% destes com

idades entre 25 a 34 anos, 23% de 18 a 24 anos e 17% de 35 a 44 anos. A maioria eram mulheres representando 57%. Os empregados em sua maioria possuem tempo de empresa entre 6 meses a 2 anos (36%) e de 2 anos a 5 anos (32%). Quanto aos cargos que ocupam, 41,2% na área de vendas e operação, 29,5% trabalham em áreas-fins das organizações e 29,3% em outras áreas dentro das organizações.

### **Instrumento**

As escalas foram construídas com base na revisão de literatura e no instrumento de Kim et al. (2011). O primeiro referente à escala de razões para a mudança organizacional (RMO), e outro, dos Benefícios para a mudança (BMO). Os dois instrumentos foram aplicados e analisados em conjunto por conveniência. Por se tratarem de escalas complementares optou-se pela apresentação em um único artigo.

Na primeira fase foi a tradução do instrumento seguindo as orientações da International Test Commission (ITC) que sugere que tradutores bilíngues independentes e com conhecimento do construto devam ser convocados para adaptar os itens ao novo idioma (ITC, 2010). Com esta finalidade, foram selecionados 2 tradutores, um dos tradutores apresentou familiaridade com o construto avaliado, enquanto o segundo tradutor não estava ciente dos objetivos da tradução. O resultado deste processo e das comparações entre indivíduos da área gerou a versão prévia.

A segunda fase foi realização da análise de juízes, em que 3 pesquisadores da área avaliaram a pertinência dos itens ao construto que representavam. A partir dos conceitos, os juízes verificaram se os itens eram representativos da dimensão e propuseram alterações ou modificações. Por fim, a análise das escalas RMO e BMO, teve a verificação das discrepâncias de traduções, divergências semânticas, idiomáticas, linguísticas e conceituais, com o objetivo de se chegar a uma versão única.

A versão final gerou um instrumento de RMO com 9 itens, e outro, de BMO de 10

itens. Utilizou-se uma escala do tipo Likert de 7 pontos que variava de 0 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Exemplo de itens de RMO: “Ser mais competitiva no mercado” e itens de BMO “Aumentos salariais e de benefícios”.

### **Procedimentos**

A pesquisa foi aplicada virtualmente e presencialmente. Na organização 1 a divulgação virtual foi realizada através uma lista obtida por intermédio do RH com o envio de um e-mail da pesquisadora para participantes contendo um link que os direcionava para uma página eletrônica com explicações sobre o estudo e sobre o questionário. Já a aplicação presencial foi realizada somente na organização 2 com a aplicação do questionário em uma sala reservada para a pesquisa em horários pré-estabelecidos. O questionário continha as instruções para as respostas e após o preenchimento e o participante devolvia ao pesquisador. A participação foi individual, voluntária e com todas as garantias de sigilo às informações prestadas.

### **Análise dos dados**

Realizou-se estatística descritiva para verificação da distribuição dos itens, casos extremos e omissos (Pasquali, 2012). O banco limpo foi dividido aleatoriamente para a realização da análise fatorial exploratória (N = 315) Quanto à distribuição dos itens foi verificada a partir das medidas de resumo, que segundo Maroco (2010) é uma maneira adequada para avaliação da sensibilidade psicométrica dos itens. Dando continuidade à análise exploratória dos dados, procurou-se investigar se um conjunto de pressupostos estatísticos tais como: normalidade, linearidade, multicolinearidade e correlação.

A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo Teste de esfericidade de Bartlett e pelo índice de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A extração dos fatores foi realizada pela Análise de Componentes Principais considerando satisfatórias cargas fatoriais acima de 0,50. A consistência dos fatores foi

avaliada por meio do Alfa de Cronbach, considerando um critério mínimo de 0,7 para consistência interna (Pasquali, 2012). Após a determinação da quantidade de fatores, foi utilizado o método de extração Principal Axis Factoring (rotação Promax).

### **Resultados**

A análise fatorial foi precedida pela Análise dos Componentes Principais (PCA – Principal Components Analysis), para verificar alguns índices que indicam a possibilidade de agrupar as variáveis em conjuntos de variáveis relacionadas (componentes) e para verificar a fatorabilidade da matriz.

Para verificar a adequação da amostra à utilização da análise fatorial, utilizou-se a medida de adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum, então: quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

Ambos os instrumentos apresentaram resultados adequados para a aplicação da análise fatorial exploratória e o teste de Bartlett confirmou a rejeição da hipótese nula conforme dados da Tabela 11. O instrumento RMO que avaliou a percepção dos indivíduos sobre as razões para a mudança organizacional obteve o KMO de 0,84, considerado um valor excelente segundo Pasquali (2012) e o teste de Bartlett foi significativo ( $\chi = 1022,26; p < 0,01$ ).

O segundo instrumento, o BMO, mensurou os benefícios para a mudança organizacional com 10 itens, obteve um KMO de 0,92, considerado maravilhoso (Pasquali, 2012), já o teste de Bartlett foi significativo ( $\chi = 2359,86; p < 0,01$ ).



Tabela 11

*Teste de KMO e Bartlett*

		RMO	BMO
Medida Kaiser-Meyer-Olkin		0,84	0,92
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	1022,26	2359,86
	DF	36	45
	Sig.	0,000	0,000

O instrumento RMO apresentou bom nível de correlação entre (0,4 a 0,8) na maioria dos casos, porém, dois itens apresentaram baixas correlações com todas as variáveis, porém marginal a 0,3, são eles: “Cortar custos” e “por razões políticas”. O pesquisador deve atentar para o padrão de correlação entre as suas variáveis de interesse e se necessário retirar-las (Hair et al. 2009).

O instrumento BMO apresentou dados consistentes e considerados aplicáveis a AFE. A matriz de correlação apresentou correlações de 0,5 a 0,8. A maior parte das correlações supera 0,30. Logo, seguindo a recomendação de Hair et al. (2009) os dados são adequados à utilização da análise fatorial.

Hair et al. (2009) advogam que o pesquisador deve ver a comunalidade de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Após análise da matriz de Comunalidade das variáveis foi possível verificar que as duas variáveis “razões políticas” (0,015) e “cortar custos” (0,052) do instrumento RMO apresentaram valores baixo do aceitável. A maioria das variáveis apresentou um bom poder de explicação acima de 0,50.

A ACP no instrumento RMO sugere uma estrutura com dois componentes que explicam, em conjunto, 43% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário. A análise do *screeplot* confirmou a existência de dois componentes; já a análise paralela, proposta por Lorenzo-Seva e Ferrando (2013), utilizando o software Factor que compara valores próprios empíricos, obtidos pela análise da ACP, com valores próprios

aleatórios, em função da quantidade de variáveis e do tamanho da amostra, admite uma estrutura unifatorial.

Após análises optou-se por retirar os dois itens do instrumento RMO (“Cortar custos” e “por razões políticas”). Ao realizar a PAF (Principal Axis Factoring), a variância total explicada para o instrumento unifatorial RMO foi de 48%, considerado um valor moderado. Em relação à variância explicada por cada um dos fatores, eles apresentam uma correlação significativa e moderada entre si. Já para o instrumento BMO foi extraído um fator único que explica 60% da variância total das respostas aos itens do instrumento.

A matriz de fatores apresentada na Tabela 12 mostra a carga fatorial, ou seja, a relação exclusiva que a variável tem com o fator para cada um dos instrumentos (RMO e BMO). Quase todas as variáveis apresentam cargas fatoriais acima de 0,50 (88%) em ambos os instrumentos analisados.

Tabela 12

*Propriedades psicométricas dos instrumentos*

<b>tens – RMO</b>	<b>F1</b>
1. Aumentar a produtividade da organização	0,819
2. Acompanhar tendências de gestão atuais	0,743
3. Melhorar o profissionalismo dos empregados	0,740
4. Melhorar a qualidade do serviço	0,719
5. Ser mais competitiva no mercado	0,670
6. Melhorar o bem estar dos funcionários	0,588
7. Adequação a legislação	0,512
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,856</b>
<b>Número de Itens</b>	<b>7</b>
<b>Itens – BMO</b>	<b>F1</b>
1. Melhoria no relacionamento com a chefia	0,830
2. Possibilidades de ascensão profissional.	0,824
3. Melhoria das condições de trabalho	0,820
4. Melhorar Aprendizagem no trabalho	0,815
5. Melhoria no relacionamento com os colegas	0,794

6. Aumentos salariais e de benefícios	0,766
7. Novos desafios profissionais.	0,754
8. Melhor distribuição da carga de trabalho.	0,750
9. Melhoria de desempenho dos trabalhadores	0,730
10. Agilidade na realização do trabalho	0,652
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,906</b>
<b>Número de Itens</b>	<b>10</b>

Método de extração: Principal Axis Factoring

Para verificar a confiabilidade de uma estrutura fatorial foi escolhido o Alfa de Cronbach. As cargas fatoriais e o índice de confiabilidade relativo de cada item podem ser verificados na Tabela 12.

A consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação dos instrumentos (RMO e BMO) nas empresas participantes revelou que ambos os instrumentos apresentam alta confiabilidade. Nenhum dos valores do Alfa de Cronbach ficou abaixo do valor mínimo aceitável de 0,70. O valor de alfa de Cronbach para RMO foi de 0,856 e para o instrumento BMO, de 0,906, atendendo a indicação de Streiner (2003), que sugere que os valores do coeficiente estejam entre 0,80 e 0,90.

### Discussão

Há uma carência em estudos que investiguem os aspectos da mudança que influenciam nas reações dos indivíduos (Armenakis et al., 2007; Neiva et al., 2012; Oreg et al., 2011). Este estudo teve como objetivo fornecer evidências de validade de dois instrumentos que são classificados como antecedentes das reações explícitas às mudanças organizacionais (Oreg et al., 2011). E desta forma, contribuir para fomentar pesquisas que possam contribuir de forma teórica e prática no processo de implantação de mudanças.

As análises fatoriais das escalas apontaram que os instrumentos apresentam estruturas coerentes com as dimensões teóricas propostas por Kim et al. (2011). Esses resultados auxiliam na descrição dos fenômenos relacionados às reações as mudanças organizacionais já

que razões e benefícios da mudança organizacional têm sido apontados como antecedentes importantes para comportamento de apoio (Oreg et al., 2011; Kim et al., 2011).

Na AFE a estrutura empírica dos instrumentos apresentaram-se na dimensão unifatorial com coeficientes significativos e de magnitude moderada a elevada. Para o instrumento RMO a variância explicada foi de 47%. Embora seja um percentual moderado (Hair et al., 2009) é compatível com outras escalas do campo de estudo. É preciso ressaltar que ainda há uma quantidade de variância não explicada. Já para o instrumento BMO a variância explicada 60% confirmando-o como um instrumento válido para auxiliar na identificação de fatores que influenciam nas reações às mudanças.

De forma geral pode-se dizer que a confiabilidade das escala é muito boas (RMO = 0,856; BMO = 0,906). A estrutura dos construtos foi confirmada e que os resultados serão subsídios para estudos futuros para o aprimoramento da medida.

As razões para mudança organizacional são a reflexões atribuídas pelos indivíduos na tentativa de “dar sentido” à mudança. Ao processar as informações e experiências anteriores vivenciadas, optam pela adesão ou não a um objeto, experiência ou comportamento (Schwandt, 2005). Desta forma, este estudo pode ser aprimorado, identificando outras possíveis razões para a mudança organizacional sob a perspectiva dos funcionários, gestores e até mesmo proprietários das empresas.

A percepção dos benefícios da mudança gera no indivíduo uma avaliação subjetiva. Desta avaliação serão geradas suas reações ao processo e conseqüentemente comportamentos de apoio ou resistência às mudanças organizacionais. Este estudo reforça estudos anteriores (Kim et al., 2011; Armenakis et al. (2007) que apontam a influencia da percepção dos benefícios nos comportamentos de apoio e estudos que sugerem que os benefícios intrínsecos estão mais relacionados a reações positivas as mudanças (Fedor et al., 2006).

A pesquisa limitou-se em um estudo transversal, porém estudos sobre mudança organizacional geralmente são feitos já com o processo em andamento. Apesar desta dificuldade metodológica, pesquisas longitudinais, na fase inicial da mudança, devem ser realizadas, pois possibilitam analisar melhor a evolução da percepção dos indivíduos sobre a intervenção.

A amostra desta pesquisa também pode ser considerada um fator limitante, embora as organizações pertençam a setores diferentes, o contexto interno de cada uma possui características diferenciadas, o número da amostra deve ser considerado pequeno para generalizações. Os estudos futuros devem tentar amplificar os resultados para outros setores, a fim de chegar a conclusões que permitam a generalização.

Pode-se afirmar que o presente estudo contribui para ampliar os estudos das mudanças organizacionais e fornecer instrumentos que possam apoiar futuras pesquisas. Importante ressaltar que este estudo investigou percepções de razões e benefícios das mudanças, fatores estes, ainda não investigados em pesquisas brasileiras, evidenciado no Manuscrito 1.

A contribuição prática é que a escala pode ser utilizada pelas organizações para auxiliar no diagnóstico de variáveis-chave para o sucesso da implementação, gerenciar e melhorar a comunicação e o entendimento dos processos de mudanças. Ou seja, os instrumentos podem ser utilizados em pesquisas internas sobre mudanças organizacionais e seus resultados podem ser fonte de melhorias para o processo de intervenção.

Por fim, as reações e comportamentos são inerentes aos processos de mudanças organizacionais, portanto as organizações devem planejá-las de modo efetivo, maximizando o processo de entendimento das razões para a mudança e fomentando a percepção de benefícios aos funcionários, assim, reduzindo as reações negativas e maximizando as reações positivas.

Trilhar caminhos alternativos parece ser a melhor estratégia para promover o crescimento e amadurecimento dos fenômenos vinculados às mudanças organizacionais,

cujos resultados até o momento têm sido promissores, mas apresentam limitações nos estudos brasileiros. As características do cenário atual em pesquisas na área de mudança organizacional são relevantes e algumas delas foram relatadas no Manuscrito 1.

### Referências

- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M. & Rudolph, J.W. (2006) On the Receiving End Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. Reperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: a three wave study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4). 439-456.
- Cronbach, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of test*. Psychometrika. 1951.
- 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.
- Figueiredo Filho, D. B.; Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Ghitulescu, B.E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. doi:10.1177/0021886312469254

- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Helms Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*. London: Routledge
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Kim, T.G., Hornung, S. and Rousseau, D.M. (2011) Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310364243>
- Lips-Wiersma, M.S. & Hall, D.T. (2007), Organizational career development is not dead: a case study of the impact of the new career during organizational change within one employment setting. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792. <http://dx.doi.org/10.1002/job.446>
- Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N. & Jansen, P. G. W. (2015). Change supportive employee behavior:A career identity explanation. *Career Development International*,20(1), 38-62. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0042>
- Lok P., Hung R. Y., Walsh P., Wang P. & Crawford J. (2005). An integrative framework for measuring the extent to which organizational variables influence the success of process improvement programmes. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1357-1381.
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P.J. (2013). FACTOR 9.2 A Comprehensive Program for Fitting Exploratory and Semiconfirmatory Factor Analysis and IRT Models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498.



- Meglino, B. M. & Korsgaard, M. A. (2004). Considering the rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 946-959.
- 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.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitude toward an organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783-794.
- 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*(2), 31-39
- Schwandt, D.R. (2005). When managers become philosophers: integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning and Education, 4*(2), 176-192.
- Shafir, E., LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology, 53*, 491-517.
- 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>
- Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006) Process-Oriented versus Outcome-Oriented during Organizational Change: The Role of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior, 27*(2), 685-704. <http://dx.doi.org/10.1002/job.391>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weber, P. S. & Manning, M. R. (2001). Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251.

Recuperado de <http://doi/abs/10.1177/0021886301372006>

Weiner B.J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Imp Sci*, 65, 379–436.

Weick, K. E. (1995). *Sense making in organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2001). Organizational redesign as improvisation. In K. E. Weick., *Making sense of the organization* (pp. 57-91). Malden, MA: Blackwell Press.

**MANUSCRITO 4**

Comportamento de Apoio à mudança: relações com *Learning Agility*, Razões e Benefícios  
percebidos para mudar

Behavior of Change Support: relationships with *Learning Agility*, Reasons and Benefits  
perceived to change

Kettyplyn Kamila Sanches Franco

Universidade de Brasília

2017

## Resumo

Estudos indicam que a maioria das ações de mudança organizacional falha devido a aspectos humanos. Por isso, é crescente o interesse a respeito dos fatores que influenciam os comportamentos de apoio à mudança organizacional. O objetivo desse estudo foi investigar a influência do *Learning Agility*, das razões e benefícios para mudar nos comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. Para teste do modelo, foi realizado um estudo quantitativo com corte transversal em 2 empresas com amostra de 324 empregados. Foram realizadas análises descritivas e de regressão múltipla padrão. Os resultados indicam que as razões e benefícios percebidos para mudar e a velocidade predizem os comportamentos de apoio. O presente trabalho aponta para o entendimento de fatores que influenciam as mudanças organizacionais no nível micro.

Palavras-chave: comportamento de apoio, benefícios da mudança, razões para mudar

## Abstract

Studies indicate that most organizational change actions fail because of a human. Therefore, interest in the factors influencing supportive behaviors is increasing. The purpose of the study was to investigate the influence of the reasons for change, the perceived benefits of change, and *Learning Agility* in supportive behaviors such as organizational changes. To test the model, a quantitative cross-sectional study was carried out in 2 companies with a sample of 324 employees. Descriptive and multiple regression analyzes were performed. The results indicate that, as reasons for change, the perceived benefits of change and velocity predict supportive behaviors. The present work points to the understanding of factors that influence how organizational changes at the micro level.

Keywords: support behavior, benefits of change, reasons for change



O Manuscrito 1 apontou lacunas nos estudos relacionados às reações as mudanças organizacionais. Os Manuscritos 2 e 3 buscaram indícios de validade de instrumentos que podem apoiar na identificação de fatores vinculados aos comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. O resultado desta pesquisa se apresenta neste manuscrito final. Utilizando os instrumentos apresentados nos manuscritos anteriores, o Manuscrito 4 testa as influências nos comportamentos de apoio às mudanças, dos antecedentes – *Learning Agility* e Razões e Benefícios para mudar.

Cada vez mais as organizações precisam se adaptar a diferentes ambientes e manter uma vantagem competitiva (Higgs & Rowland, 2005). Assim, as iniciativas de mudanças parecem recorrentes e intermináveis, não somente para as organizações, mas também para os indivíduos (Vakola & Nikolaou, 2005).

Conforme apontado no Manuscrito 1 e evidenciado pela pesquisa de Oreg et al. (2011), as perspectivas relacionadas com os comportamentos de resistência à mudança têm gerado mais pesquisas, nacional e internacionalmente, pois parte-se do pressuposto que é necessário entender porque os funcionários resistem às mudanças. Assim, as respostas positivas dos funcionários têm sido deixadas em segundo plano. Embora, seja reconhecida a importância de construções positivas, desde o início dos estudos de comportamento organizacional, somente nos últimos tempos, as reações e os comportamentos positivos obtiveram maior interesse por parte dos pesquisadores (Wright & Cropanzano, 2004).

É preciso compreender os fatores associados aos comportamentos de apoio à mudança organizacional (Lamm & Gordon, 2010). Neste sentido, a presente pesquisa considera importante e benéfico a compreensão da complexidade das reações dos indivíduos, principalmente em termos dos comportamentos observáveis, durante a mudança organizacional para subsidiar as intervenções (Herold et al., 2007).

Observa-se que os membros da organização podem se comprometer ou apoiar uma mudança organizacional porque querem (valorizam a mudança), porque têm que fazer (poucas opções, uma necessidade premente), ou porque devem (são obrigados). As respostas baseadas em 'querer' reflete o mais alto nível de compromisso apoio às mudanças organizacionais (Herscovitch e Meyer, 2002).

Estudos na área de cognição e comportamento sugerem que as pessoas desejam resolver inconsistências entre seus comportamentos e suas atitudes (Festinger, 1957; Bartunek et al., 2006). A Teoria da “Dissonância Cognitiva” sugere que os indivíduos possuem, internamente, um sentimento de autoproteção, e quando se deparam com situações conflitantes ou ameaçadoras, tentam manter a harmonia com suas cognições, evitando um estado de tensão ou dissonância entre as suas crenças. Durante processos de mudanças, os indivíduos desejam um nível de equilíbrio em suas interações com o ambiente. Porém, mudança requer que os indivíduos se movam de algo conhecido para o desconhecido, assim os indivíduos que são mais intolerantes à ambiguidade preferem a manutenção do *status quo* (Coyle-Shapiro, 1999, Devos et al., 2007)

As atitudes moldam as percepções e os sentimentos dos colaboradores em relação à mudança organizacional, predispondo a ocorrência de comportamentos (Choi, 2011). As atitudes positivas, ou seja, aceitação do processo de mudança tende a facilitar a ocorrência de comportamentos de apoio às mudanças. Por outro lado, atitudes negativas à mudança tendem a ter o efeito oposto, diminuindo a ocorrência de comportamentos de apoio e aumentando a resistência ao processo de mudança (Neiva & Paz, 2012).

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 (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993), a abertura à

mudança (Wanberg & 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). Tal lacuna mostra-se como norteadora desta pesquisa na busca de entender este comportamento e suas influências durante o processo de mudança.

### **Comportamento de Apoio às mudanças organizacionais**

A manifestação de comportamentos de apoio à mudança organizacional é a reação positiva mais desejada pelas empresas (Oreg, 2003). Assim, compreender as reações à mudança organizacional é um aspecto crítico para o sucesso das mudanças (Vakola, 2016). Para este estudo, o apoio à mudança organizacional pode ser definido como comportamentos que são consistentes com os objetivos da mudança (Orth, 2002), ou seja, comportamento de apoio é aquele que o colaborador participa ativamente, facilitando e contribuindo para uma mudança planejada iniciada pela organização (Kim et al., 2011).

Vários são os construtos que abordam respostas dos empregados em relação ao processo de mudanças, contudo poucos abordam diretamente as respostas comportamentais (Kim, Hornung, & Rosseau, 2011). 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 de comportamento que são favoráveis à mudança: cumprimento, cooperação e defesa. 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 vontade de fazer fazê-la funcionar. Finalmente, defender refere-se à disposição dos funcionários de aceitarem a mudança e "vendê-la" a outros.

Kim et al. (2011) defendem que os comportamentos de apoio à mudança se referem ao papel positivo e ativo dos empregados durante as ações de mudança organizacional, que



facilitam e contribuem para uma mudança. Sob esta ótica, torna-se fundamental identificar fatores que podem facilitar a compreensão dos comportamentos de apoio à mudança organizacional e nortear a implementação das mudanças (Coyle-Shapiro, 1999).

Lysova et al. (2015), em uma pesquisa sobre as respostas dos funcionários às mudanças organizacionais, concluíram que os funcionários procuram dar sentido à mudança, apoiados em uma visão subjetiva e em seus valores, que juntos, informam sua resposta à mudança organizacional. A resposta de apoio à mudança pode ser norteadada pela percepção de oportunidade de carreira e pela compreensão das iniciativas de mudança.

A participação dos trabalhadores durante o processo de implementação de mudanças; a avaliação que os empregados fazem do programa e as percepções que possuem a respeito da utilidade da intervenção estão entre os outros fatores que facilitam os comportamentos de apoio à mudança organizacional (Coyle-Shapiro, 1999). O compromisso com a mudança foi encontrado como um dos preditores de comportamentos positivos relacionados à mudança (Fedor et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002). Por fim, os empregados estão mais propensos a apoiar as mudanças organizacionais quando existe confiança e apego à organização ou ainda, quando a organização demonstra uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Cunningham, 2006).

Nery & Neiva (2012) apresentaram um modelo para avaliar as reações comportamentais à mudança por meio de um instrumento com uma estrutura bifatorial e 19 itens que avaliaram a ocorrência de respostas comportamentais de apoio e resistência à mudança. O fator comportamentos de apoio à mudança abordou a emissão de comportamentos que são desejados pelo processo de mudanças, tais como encorajamento aos colegas, aceitação, defesa da mudança, participação ativa. Tal estudo apresentou-se bons índices estatísticos para a utilização em pesquisas futuras, além de se mostrar como uma iniciativa de estudos na área das reações nos estudos brasileiros.

## **Percepção 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 (Vroom, 1964; Shafir & LeBoeuf, 2002). O modelo do comportamento de apoio à mudança também se baseia na racionalidade e no comportamento planejado (Kim et al., 2011). Os indivíduos são motivados a aderirem a um objeto ou processo, quando este “faz sentido”, ou seja, tem razão de ser (Weick, 1995) ou ainda, quando as situações ou ações oferecem benefícios que atendam à interesses individuais (Kim et al., 2011).

O processo de "fazer sentido" (Schwandt, 2005), baseia-se no conhecimento prévio para atribuir significado a novas informações. Sendo facilitado por esquemas (Huff et al., 2000), reduzem a complexidade da informação recebida, permitindo assim, a associação à ações e significados passados (Schwandt, 2005). Tal associação facilita a compreensão do processo de mudança e geram sentido ao processo vivido pelo indivíduo. O entendimento do significado e das razões para a mudança pode também aumentar a percepção de desenvolvimento profissional (Bartunek et al., 2006).

As razões para as mudanças são consideradas como os motivos ou propósitos pelos quais a mudança está sendo realizada, possuem características afetivas e cognitivas. Na mudança organizacional, a criação de um propósito ou “fazer sentido” da mudança ajuda os membros a aceitarem as necessidades das mudanças. Para esta pesquisa, as razões ou “sentido” para o processo podem estar relacionados à comportamentos de apoio à mudança.

Os destinatários também podem medir a mudança organizacional em termos de seus próprios ganhos percebidos ou antecipados (Meglino & Korsgaard, 2004), ou perdas, na

medida em que a mudança faz com que a qualidade de alguns aspectos de seu trabalho ou vida profissional melhorem ou não (Weber & Manning, 2001).

Os benefícios antecipados da mudança se referem aos resultados esperados da mudança de valência pessoal para empregados (Armenakis et al., 2007; Kim et al., 2011). A percepção de ganhos pode aumentar a adesão e a participação dos indivíduos em processos de mudanças (Bartunek et al., 2006). Sendo assim, parte-se do pressuposto que o comportamento de apoio esta relacionado positivamente com a percepção de ganhos ou benefícios com a mudança.

Kim et al. (2011) encontraram suporte para vincular os benefícios percebidos com os comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. A pesquisa relacionou a qualidade da relação de trabalho, o envolvimento formal e os benefícios percebidos com os comportamentos de apoio à mudança organizacional. Os resultados apontaram que os benefícios percebidos se tornaram mais importante à medida que a mudança progredia. Isto é, o indivíduo percebendo os benefícios da mudança, tende, ao longo do tempo, a apresentar comportamentos de apoio, tomando decisões conscientes para se engajar na mudança.

Os membros da organização valorizam uma mudança organizacional por diferentes motivos. Weiner (2009) propõe que quanto mais os membros da organização valorizam a mudança, avaliam sua necessidade, benefícios ou se “vale a pena”, mais eles vão querer implementar a mudança. Assim, os membros da organização podem valorizar uma mudança organizacional porque acreditam que algum tipo de mudança é urgente e necessária, outros podem valorizá-la porque acreditam que é eficaz e resolverá um problema organizacional. Já outros valorizam os benefícios e ganhos com a mudança organizacional.

Armenakis et al. (2007) sugerem que a valência da mudança organizacional pode ser formada por componentes extrínsecos (recompensas, benefícios), bem como intrínsecos (autonomia, realização, satisfação). Kim et al.(2011) construíram uma escala de crenças de

valência, com benefícios extrínsecos e intrínsecos. Os benefícios intrínsecos também estão presentes no estudo de Fedor et al. (2006) sobre a construção de percepção favorável à mudança com foco nas consequências observadas. A pesquisa avaliou o impacto no trabalho individual e os seus resultados negativos. Em ambos os estudos a percepção dos benefícios da mudança são relacionados a reações favoráveis ao processo.

A literatura tem apontado para a avaliação de que existem razões da organização e percepção de benefícios individuais para mudar afetam positivamente os comportamentos de apoio a mudança (Kim et al., 2011; Fedor, 2006). Contudo, no âmbito das características individuais (Oreg et al., 2011) e da perspectiva de aprendizagem, pouco se tem estudado sobre a associação com a mudança organizacional (Neiva, Odelius, & Ramos, 2015). A seguir essas duas perspectivas são abordadas pelo conceito de *Learning Agility*.

### *Learning Agility*

Na medida em que a literatura sobre mudança organizacional ressalta o papel da cognição humana e das características individuais, as variáveis do nível micro tem sido um fator que influencia no processo de mudança organizacional (Oreg et al., 2011).

O processo de mudança exige que as organizações e seus membros compreendam as experiências e mudem na direção proposta (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). As características individuais e disposicionais são construtos que explicam padrões consistentes de comportamentos em diversas situações (McCauley et al., 2010), tais traços estão associados as respostas dos indivíduos as mudanças organizacionais (Oreg et al., 2011) e influenciam no sucesso das ações propostas (Nery & Neiva, 2015).

Embora as características individuais e disposicionais tenham sido associadas a uma variedade de itens relacionados a mudança, como idade e capacidade cognitiva (Kanfer & Ackerman, 2004), atitudes (Neiva & Paz, 2012), orientação para o resultado (Schlosser &

McNaughton; 2007), e posição de liderança (Bressan, 2001), só recentemente se tem dado interesse em entender como as características individuais influenciam nas respostas às mudanças (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Oreg et. al, 2011).

É um consenso que a mudança esta associada à aprendizagem dos indivíduos e das organizações (Senge, 2005). Os teóricos da área afirmam que a mudança organizacional requer que indivíduos apresentem novos comportamentos em seu ambiente de trabalho (Neiva, Odelius & Ramos, 2015). Dentro desse enfoque o fenômeno apresenta uma relação com a aprendizagem no contexto de trabalho, pois na abordagem cognitivista, a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente lhe possibilitaria “apreender” algo que seria futuramente manifestado ou evidenciado através da mudança em seu comportamento (Pantoja & Neiva, 2010).

O processo de mudança exige que as organizações e seus membros compreendam as experiências e mudem na direção proposta (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). As características individuais e disposicionais são construtos que explicam padrões consistentes de comportamentos em diversas situações (McCauley et al.,2010), tais traços estão associados às respostas dos indivíduos às mudanças organizacionais (Oreg et al., 2011) e influenciam no sucesso das ações propostas (Nery & Neiva, 2015).

Embora as características individuais e disposicionais tenham sido associadas a uma variedade de itens relacionados a mudança, como idade e capacidade cognitiva (Kanfer & Ackerman, 2004), atitudes (Neiva & Paz, 2012), orientação para o resultado (Schlosser & McNaughton; 2007), e posição de liderança (Bressan, 2001), só recentemente se tem buscado entender como as características individuais influenciam nas respostas comportamentais às mudanças (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; Oreg et. al, 2011).

É sabido que existem diferenças na forma como os indivíduos aprendem. A capacidade de aprender com a experiência reflete a habilidade de uma pessoa para mudar

com as exigências de seu trabalho (Kolb,1984) e envolve uma ampla gama de diferenças e características individuais (Van Velsor, Moxley,& Bunker, 2004). Em particular, uma capacidade de aprender do indivíduo compreende um conjunto de atributos e competências, incluindo a inteligência e performance (Hunter & Schmidt, 1996), abertura à experiência (LePine,Colquitt, & Erez, 2000), motivação para aprender (Colquitt & Simmering, 1998) e orientação para resultados (Colquitt , LePine &Noe, 2000).

A "capacidade de aprender" é um termo que compreende uma variedade de características e atributos individuais que permitem que as pessoas desenvolvam ou aperfeiçoem seus conhecimentos e competências nas demandas do trabalho, por conseguinte, melhorando seu desempenho ao longo do tempo (De Rue, Ashford. & Myers, 2012). Alguns indivíduos aprendem de forma mais rápida e flexível dentro das organizações, se adaptando a situações novas, tais indivíduos são considerados talentos dentro da organização e classificados como alto potencial (Burke, 2016).

O conceito de *Learning Agility* surge como um construto relativamente novo, porém cada vez mais reconhecido no campo da gestão de talentos, como um diferencial para o sucesso a longo prazo (De Meuse, Dai & Hallenbeck, 2010; Silzer & Church, 2009). As variáveis vinculadas ao construto podem explicar a diferença individual entre as pessoas que aprendem com suas experiências e aplicam prontamente esse conhecimento para se destacar em novas situações ou trabalhos (Lombardo & Eichinger, 2000).

DeMeuse, Dali e Hallenback (2010), defendem um modelo baseado em uma bateria de avaliações que utilizam as construções psicológicas que predizem *Learning Agility*, uma "meta-competência" que é pré-requisito para desenvolvimento de outras competências. Embora esta avaliação forneça uma base conceitual para uma medida mais teórica de *Learning Agility*, diferenciando-se de outras construções relacionadas e estabelecendo condições de contorno, eles não oferecem e testam esta medida.

Van der Sluis (2001) e Cunningham et al. (2002) argumentaram sobre a importância das diferenças individuais em uma era de mudanças contínuas e rápidas. Uma diferença individual que pode ajudar a explicar as diferentes reações às mudanças, é o nível de *Learning Agility* de um indivíduo (Lombardo & Eichinger, 2000; Burke, 2016).

*Learning Agility* pode ser definida como uma característica individual que se refere à capacidade e à vontade de aprender com a experiência e, posteriormente, aplicar esse aprendizado para uma situação nova. Os indivíduos que possuem alto nível de *Learning Agility* apresentam agilidade no processo de aprendizagem e buscam permanentemente novos desafios e experiências, além de, procurarem, de forma ativa, o feedback de pares e chefia para crescerem e se desenvolverem. São propensos ainda, à autorreflexão constante (De Meuse et al., 2010), a obtenção de resultados e melhoria da performance a longo prazo (De Rue, Asford & Myers, 2012).

Os indivíduos que possuem alto nível de *Learning Agility* apresentam velocidade e flexibilidade no processo de aprendizagem. Tais características têm sido evidenciadas como fatores associados às reações às mudanças organizacionais (Oreg, et al., 2011). Por fim, *Learning Agility* pode tentar prever o desempenho potencial do indivíduo em novas tarefas e, por isso, esta característica individual pode ser um preditor de comportamentos futuros (Burke, 2016).

Em qualquer das abordagens que se adote, os teóricos da área afirmam que a mudança organizacional requer que indivíduos apresentem novos comportamentos em seu ambiente de trabalho, comportamentos esses requeridos pela mudança ou pelas necessidades ambientais. Dentro desse enfoque o fenômeno guarda uma relação com a aprendizagem no contexto de trabalho, pois na abordagem cognitivista de aprendizagem, a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente lhe possibilitaria “aprender” algo que seria futuramente

mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado através de alguma mudança em seu comportamento.

Estima-se que até 75% do aprendizado nas organizações acontece informalmente (Baer, Tompson, Morrison, Vickers & Paradise, 2008). A aprendizagem informal é extremamente relevante às necessidades dos funcionários por ter aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, no improviso e sem planejamento prévio e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, autodidatismo, busca de ajuda interpessoal) diferentemente das ações formais aprendizes no trabalho (Coelho & Borges-Andrade, 2008).

Cabe ressaltar que o ambiente de trabalho envolve diferentes necessidades individuais de aprendizagem que podem estar relacionadas com o contexto de mudança. A aprendizagem que ocorre naturalmente no ambiente de trabalho acontece provavelmente em virtude de alguma demanda emergencial por parte do indivíduo (Coelho & Borges-Andrade, 2008). A mudança impulsiona o processo de aprendizagem pois, exige do indivíduo uma rápida adaptação, e conseqüentemente, aprender com a experiência. Contudo, pesquisas vinculando aprendizagem e mudanças organizacionais, ainda são incipientes ou apresentam os fenômenos de forma isolada.

O processo de aprendizagem gera discrepância entre os indivíduos em uma organização originada por características individuais. Maurer, Weiss e Barbeite (2003) examinaram uma variedade de características individuais e disposicionais, que afetam na aprendizagem. Especificamente, eles conduziram um estudo longitudinal dos efeitos da idade, atitudes individuais, situacionais sobre a participação em atividades que geram aprendizagem. Concluíram que as pessoas que participaram de atividades de aprendizado provavelmente estavam envolvidas na aprendizagem anteriormente, acreditavam na

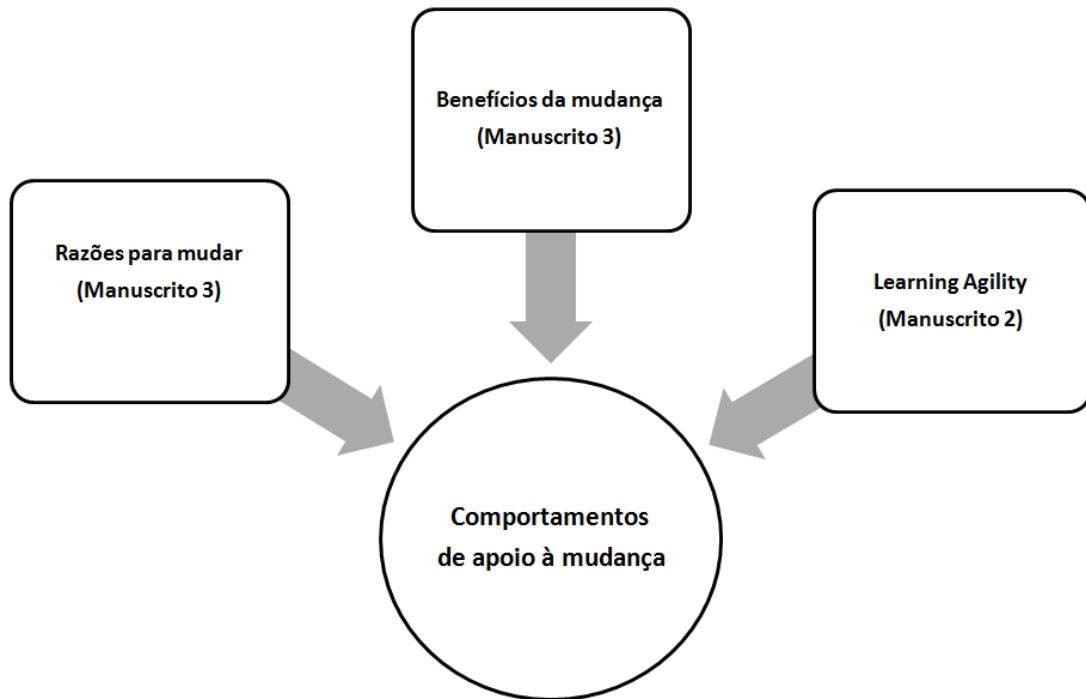


necessidade de aprender, sentiam que tinham capacidade de aprender, percebiam os benefícios intrínsecos de participar.

O *Learning Agility* pode ser considerado como uma orientação de aprendizagem individual, e desta forma, caracterizado por um desejo de desenvolver novas habilidade e dominar novas situações (De Meuse et al., 2010), relacionado à uma forma de adquirir informações necessárias para completar uma tarefa, orientação à resultados, heterogeneidade e ambiguidade que o ambiente organizacional exige (De Rue et al., 2012).

Uma organização é construída por indivíduos que interagem e aprendem (Cho, 2002). Indicando assim, que a aprendizagem pode ser relacionada ao nível *Learning Agility* dos indivíduos. Uma fonte adicional importante para a organização ocorre quando indivíduos com altos índices de *Learning Agility* compartilham suas experiências com os outros membros (Bell e Kozlowski, 2002, Cho, 2002) e assim, apoiam a orientação à aprendizagem organizacional.

Considerando tudo que foi exposto, pode-se inferir que as características individuais vinculadas a aprendizagem, no caso *Learning Agility*, influenciam a possibilidade dos indivíduos se engajarem mais facilmente nos novos comportamentos requeridos pela mudança e dessa forma, apresentam associação a comportamentos positivos em relação a mudança organizacional, tais como: abertura mental, capacidade de assumir riscos e flexibilidade.



*Figura 4. Modelo do estudo*

O modelo deste artigo (Figura 3) tem como objetivo verificar um modelo em que *Learning Agility* e a percepção das razões e benefícios para mudar apresentam-se como preditores de comportamento de apoio à mudanças organizacionais. Assim, o presente estudo adota a perspectiva da participação ativa nas mudanças como forma de distinguir papéis diferenciados no processo (Nery & Neiva, 2015).

A literatura ressalta ainda a importância da gestão na participação dos empregados, na transmissão da confiança e do incentivo às ações (Coyle-Shapiro, 1999) como fatores críticos que facilitam a adesão dos empregados ao processo de mudança (Lima & Bressan, 2003). Assim como, pesquisas também associam o *Learning Agility* com indivíduos de altos potenciais e atividades de gestão nas organizações (De Rue et al., 2012; Eichinger & Lombardo, 2004). Sob esta vertente os gerentes atuam como agentes da mudança e podem ter reações diferentes ao processo de mudança (Armenakis, Harris & Feild 1999; Abramson & Lawrence, 2001; Burke, 2008). A tarefa que os agentes de mudança enfrentam é antecipar, considerar, influenciar e moldar as crenças em busca de apoio à implementação e o

compromisso com as iniciativas de mudança (Armenakis & Harris, 2009). Sob esta ótica, os gestores podem ter reações diferenciadas no processo de mudanças (Seabra, 2001; Bressan, 2003), devem apresentar repertório diferenciado para a mudança (Burke, 2008), além de, níveis diferentes de *Learning Agility*, mais presentes em cargos de gestão, podem indicar maior abertura mental e velocidade de adaptação em processos de mudanças. Julga-se assim que estas medidas podem diferencia-los também, quanto ao comportamento de apoio às mudanças. Assim, pretende-se ainda, verificar se o modelo preditivo proposto (Figura 3) apresenta diferenças no modelo predito para os cargos de gestão ou de não gestão.

## **Método**

### **Amostra**

Participaram desse estudo 324 respondentes originários de 2 organizações brasileiras. A Organização 1 é uma empresa da área de financiamento bancário pública, possui 800 empregados e 437 foram convidados a participar da pesquisa, pois pertencem à mesma regional. Destes, somente 181 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 41%. A Organização 2 é uma multinacional da área de vendas de produtos e serviços tecnológicos, possui 231 empregados e todos foram convidados a participar da pesquisa. Destes, 143 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 62%. Foram alcançados, portanto, os requisitos mínimos de amostragem, em consonância com Hair et al. (2005), que recomendou que o N deveria ser de pelo menos 100 sujeitos, e um número mínimo de cinco respondentes por variável.

A idade média dos participantes foi de 26 anos (DP= 0,96), tendo 56% destes com idades entre 25 a 34 anos, 23% de 18 a 24 anos e 17% de 35 a 44 anos. A maioria eram mulheres, representando 57%. Os empregados, na maioria, possuem tempo de empresa entre 6 meses a 2 anos (36%) e de 2 anos a 5 anos (32%). Quanto aos cargos que ocupam, 41% na área de vendas, 29% trabalham em administrativas e 30% em outras áreas dentro das

organizações. Quanto à análise dos cargos, 81% são empregados de cargos operacionais e 19% possuem cargos de liderança dentro das organizações.

### **Instrumento**

Todos os instrumentos apresentaram-se por meio de uma escala de sete pontos, onde 1 era o valor mais baixo e 7 igual ao valor mais alto do item. O primeiro instrumento, acessou as reações comportamentais à mudança baseado no modelo de Nery e Neiva (2012), possui estrutura bifatorial e seus 9 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. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,40, Alfa de Cronbach acima de 0,90 e medidas de ajustes adequadas ( $\chi^2/df = 2.06$ ; CFI = 0,98; ; RMSEA = 0,06). Exemplo de item: “Eu me comporto de maneira favorável à mudança.”

O segundo instrumento foi o ELA (Escala de *Learning Agility*) que possui uma estrutura multifatorial composta por 16 itens que analisa os fatores: abertura mental, colaboração, reflexão, busca por informação, velocidade, flexibilidade, *feedback* e capacidade de assumir riscos. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50, Alfa de Cronbach acima de 0,78 e medida de ajustes adequadas ( $\chi^2/df = 1,69$ ; CFI = 0,92; RMSEA = 0,06) apresentados por Burke (2016). Exemplo de itens: “Reajo bem a problemas inesperados”.

O terceiro instrumento verifica as percepções das razões para a mudança (RMO) possui estrutura unifatorial e seus 7 itens avaliam a ocorrência de respostas relacionadas a percepção pelos empregados dos motivos e razões da organização para a mudança. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50 e Alfa de Cronbach próximo de 0,90 e medida de ajustes adequadas ( $\chi^2/df = 2,3$ ; CFI=0,96; RMSEA= 0,07). Exemplo de itens de RMO: “A organização deve mudar para ser mais competitiva no mercado”.

O quarto instrumento verifica os benefícios percebidos da mudança organizacional - (BMO) possui estrutura unifatorial e seus 10 itens avaliam a ocorrência de respostas vinculadas a percepção pelos indivíduos de benefícios e oportunidades com a realização da mudança organizacional. As cargas fatoriais possuem valores acima de 0,50, Alfa de Cronbach acima de 0,91 e medida de ajustes adequadas ( $\chi^2/df = 1,18$ ; CFI = 0,98; RMSEA = 0,04) apresentados por Kim et al. (2011). Exemplo de itens de BMO “A mudança organizacional trará aumentos salariais e de benefícios para mim”.

### **Procedimentos**

A pesquisa foi aplicada durante o processo de mudança, de forma virtual e presencialmente. Na organização 1 e 2 a divulgação virtual foi realizada através uma lista obtida por intermédio do RH com o envio de um e-mail da pesquisadora para participantes contendo um link que os direcionava para uma página eletrônica com explicações sobre o estudo e sobre o questionário. Já a aplicação presencial foi realizada somente na organização 2 com a aplicação do questionário (60% dos respondentes) em uma sala reservada para a pesquisa em horários pré-estabelecidos. A participação foi individual, voluntária e com todas as garantias de sigilo às informações prestadas. Foi realizado um teste de diferença de médias e não houve diferenças entre os dois tipos de aplicação.

### **Análise dos dados**

Inicialmente, foram verificados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas (dados atípicos, dados ausentes, distribuição normal das variáveis, multicolinearidade, linearidade, homoscedasticidade e singularidade).

Dando continuidade à análise dos dados, foi tomada a decisão sobre a permanência do dado ou exclusão do banco de dados conforme recomendação de Tabachnick e Fidell (2001). Foram encontrados três casos de outliers multivariados extremos, mas como a sua exclusão não provocou mudanças relevantes na análise dos pressupostos e nos resultados finais, assim

os casos foram retirados do banco de dados.

Identificou-se a presença de dados ausentes em menos de 5% da amostra, sendo que esses foram itens em branco dos questionários, representando um percentual muito baixo de dados perdidos considerando o total de itens do instrumento. Assim, foi realizada a substituição desses dados faltosos pelo valor da média do respectivo item (Tabachnick & Fidel, 2001). Este método foi adotado pelo fato que, para o estudo, todas as variáveis deveriam permanecer na análise e que os valores dos coeficientes da regressão fossem estimados para todas as variáveis simultaneamente.

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

Na análise adotada, espera-se verificar a contribuição de cada variável antecedente (RMO, BMO e *Learning Agility*) na equação, em termos do quanto cada uma delas acrescenta de explicação para a variável critério (Comportamento de Apoio). Os resultados das análises de dados serão apresentados na próxima seção.

## **Resultados**

Foram realizadas análises descritivas das variáveis, cujos dados são apresentados na Tabela 13. Esses índices demonstram o comportamento das variáveis do estudo, indicando que as respostas dos participantes concentraram-se, em geral, acima do ponto médio da escala, com valor de desvio padrão razoável (escala de 1 a 7). Observando na Tabela 13, nota-se que as variáveis com maiores médias foram RMO, BMO, Velocidade.

Tabela 13

*Estatística Descritiva*

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Apoio	5,28	0,95
RMO (razões para mudar)	5,54	1,21
BMO (benefícios percebidos)	5,59	1,44
Abertura	5,15	1,25
Informação	5,54	1,46
Velocidade	5,63	1,17
Feedback	4,87	1,66
Flexibilidade	5,37	1,26
Colaboração	5,40	1,33
Reflexão	5,23	1,26
Risco	4,43	1,60

Os resultados das correlações bivariadas entre as variáveis explicativas constantes da Tabela 14 não apresentam correlações acima de 0,80, indicando ausência de multicolinearidade (Tabachnick & Fidell, 2001). Desta forma, as variáveis antecedentes se apresentaram correlacionadas com a variável critério, porém pouco correlacionadas entre si.

Tabela 14

*Matriz de Correlações*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Apoio	1,00											
2. Cargo	-0,26	1,00										
3. RMO	0,58*	-0,08*	1,00									
4. BMO	0,56*	-0,04*	0,67	1,00								
5. Abertura	0,42	-0,16	0,33	0,31	1,00							
6. Informação	0,44	-0,17	0,37	0,36	0,53	1,00						
7. Velocidade	0,46*	-0,08*	0,34	0,27	0,49	0,43	1,00					
8. Feedback	0,27	-0,01	0,27	0,35	0,34	0,37	0,31	1,00				
9. Flexibilidade	0,40	-0,12	0,28	0,22	0,54	0,51	0,56	0,31	1,00			
10. Colabora	0,38	-0,13	0,24	0,26	0,43	0,38	0,47	0,34	0,44	1,00		
11. Reflexão	0,36	-0,04	0,34	0,30	0,56	0,43	0,46	0,32	0,50	0,40	1,00	
12. Risco	0,17	-0,17	0,13	0,03	0,43	0,41	0,24	0,23	0,31	0,24	0,18	1,00

\* significativa no nível de 0,05 (2-tailed).

As medidas de RMO, BMO e *Learning Agility*, de modo geral, estão pouco relacionadas entre si. Na Tabela 15, nota-se que as variáveis RMO e BMO, entre as variáveis estudadas, estão mais fortemente correlacionadas com a variável de comportamento de Apoio.

Em seguida, foram analisados os valores de tolerância e de VIF (variation inflation factor) para verificar a colinearidade. Valores de tolerância menores do que 0,1 ou valores de VIF maiores do que 5 ou 10 indicam problemas de colinearidade (Field, 2009). Contudo os valores de VIF e de tolerância não indicaram problemas colinearidade entre as variáveis investigadas.

Após verificação do comportamento das variáveis contidas nesse estudo, procedeu-se a construção dos modelos preditivos. As Tabelas 15 a 17 apresentam os resultados da análise de RM, utilizando o método padrão, com o objetivo de verificar a relação de predição entre as variáveis antecedentes e a variável critério.

O coeficiente de regressão múltipla ( $R$  e o  $R^2$ ) mede a proporção da variabilidade de  $Y$  que é explicada por  $X$ . O coeficiente de determinação é, portanto, uma função direta da correlação entre as variáveis e mede a força da relação. O coeficiente  $R^2$  pode variar entre 0 e 1 (de 0 a 100%), isto é, quanto maior o valor de  $R^2$ , mais assertivo é o modelo de regressão na explicação do fenômeno (Hair et al., 2005).

Tabela 15

*Resumo do Modelo*

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
0,75 <sup>a</sup>	0,52	0,50	0,67	1,91

<sup>a</sup> Preditores: (Constante), Cargo, Feedback, RMO, Risco, Colaboração, Reflexão, Velocidade, Informação, Flexibilidade, Abertura, BMO.

O  $R = 0,75$  indica forte correlação entre as variáveis do estudo. O  $R^2(0,52)$  e o  $R^2$  ajustado (0,50) indicam que o modelo de regressão adotado é um bom modelo preditivo. As variáveis antecedentes, explicam juntas, uma porção significativa (52%) da variabilidade dos escores dos participantes na variável critério - Comportamento de Apoio.



Tabela 16

*Análise de Coeficientes*

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T
	B	Modelo padrão	Beta	
(Constante)	2,444	0,322		7,581
RMO	0,189	0,051	0,241*	3,688
BMO	0,166	0,043	0,253*	3,820
Abertura	0,049	0,043	0,065	1,146
Informação	0,053	0,035	0,082	1,545
Velocidade	0,148	0,042	0,184*	3,513
Feedback	-0,015	0,026	-0,027	-,589
Flexibilidade	0,045	0,041	0,060	1,094
Colaboração	0,059	0,034	0,082	1,704
Reflexão	-0,005	0,039	-0,006	-,124
Risco	-0,019	0,028	-0,032	-,688
Cargo	-0,438	0,100	-0,178*	-4,365

\*  $p \leq 0,05$ 

Para emitir juízo quanto à importância de cada variável na explicação da variável critério, analisa-se os pesos Betas, na RM padrão. Assim, os valores do peso Beta são sempre comparáveis, pois são padronizados. Observa-se que, no modelo, as variáveis Benefícios percebidos - BMO ( $\beta = 0,253$ ), Percepção das razões para a mudança - RMO ( $\beta = 0,241$ ) e Velocidade ( $\beta = 0,184$ ) são mais importantes na predição dos comportamentos de apoio as mudanças. Quanto ao cargo o modelo apresenta que há diferenças nos comportamentos de apoio conforme o cargo, os gerentes ( $\beta = -0,178$ ) apresentam mais comportamento de apoio do que os não-gerentes. As variáveis feedback, reflexão, riscos e cargo apresentaram os coeficientes beta padronizados negativos e não significativos para a variável comportamento de apoio.

Os valores padronizados dos pesos da regressão (betas) mostraram que percepção das Razões (RMO) e dos Benefícios percebidos para a mudança (BMO), a Velocidade e o Cargo geram maior alteração na variável critério. Pode-se inferir que os respondentes que mais apresentam comportamentos de apoio à mudança são aqueles que apresentam velocidade no processo de aprendizagem durante a mudança organizacional, entendem as razões para a mudança, percebem os benefícios gerados por ela e ocupam cargos gerenciais.

Na Tabela 17, verificou-se que as variáveis antecedentes foram capazes de prever, com êxito, a variabilidade da variável critério. A hipótese nula é a de que os resultados se devem ao acaso, isto é, as variáveis antecedentes não predizem uma porção estatisticamente significativa dos escores da variável critério. Neste estudo, a estatística F (30,45) e o nível de significância ( $p = 0,001$ ) indicam rejeição da hipótese nula, já que é muito pouco provável que os coeficientes de regressão obtidos por meio da RM se devam ao acaso. Tal resultado reforça que é possível prever o comportamento de apoio à mudanças a partir dos escores dos participantes nas variáveis antecedentes pesquisadas.

Tabela 17

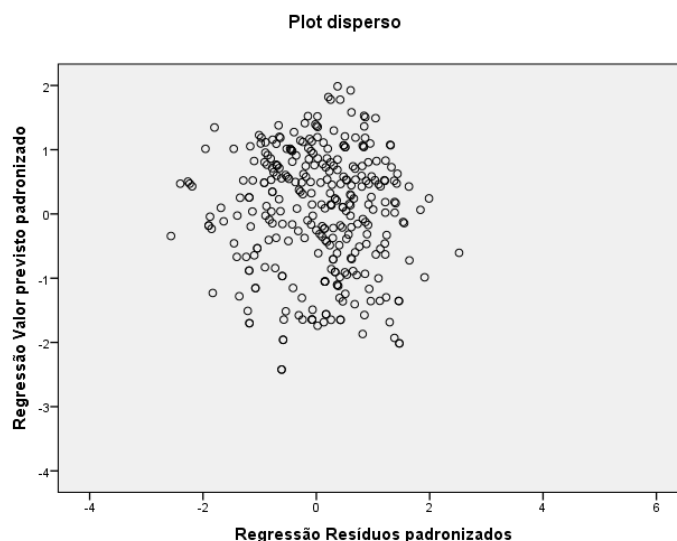
ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	150,46	11	13,68	30,45	0,00 <sup>b</sup>
Resíduos	138,82	309	0,45		
Total	289,28	320			

a. Variável dependente: Apoio

b. Preditores: (Constante), Cargo, Feedback, RMO, Risco, Colaboração, Reflexão, Velocidade, Informação, Flexibilidade, Abertura, BMO

Na Regressão Múltipla, as suposições do modelo ajustado precisam ser validadas para que os resultados sejam confiáveis. Desta forma, a análise dos Resíduos foi utilizada para investigar a adequabilidade de um modelo de regressão com base nos resíduos. Para finalizar, o *scatterplot* apresentou o formato dos resíduos da regressão com um formato espalhado com valores muito baixos.



*Figura 3. Gráfico de Dispersão*

A análise gráfica e do teste de Durbin-Watson (1,93) indicou que os resíduos parecem distribuir-se aleatoriamente com dispersão constante, sugerindo que não há violações sérias dos pressupostos de homocedasticidade, média nula e de independência dos erros.

Ao comparar o modelo preditivo para os cargos de gestão e não gestão o modelo apresenta maior poder explicativo para os cargos de gestão. Foram realizadas regressões para avaliar se os modelos se comportam de forma diferente para gestores e não-gestores.

Tabela 188

*Diferença do modelo preditivo – Gestores e Não gestores*

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
Gestores	0,784	0,586	0,495	0,56349	2,326
Não gestores	0,711	0,504	0,487	0,67669	1,884

A Tabela 18 apresenta os resultados das diferenças entre gestores e não gestores. O resultado do modelo da RM para os gestores, além das variáveis RMO, BMO e Velocidade, presente no modelo inicial, as variáveis Colaboração e Abertura mental predizem comportamento de apoio em posição de gestão.

O  $R = 0,78$  indica forte correlação entre as variáveis do estudo. O  $R^2(0,59)$  indicou que o modelo de regressão adotado é um excelente modelo preditivo quando considerados apenas os membros do grupo amostram que ocupam cargos de gestão. As variáveis RMO, BMO, Velocidade, Abertura Mental e Colaboração predizem significativamente em 59% do Comportamento de Apoio. No caso desse modelo também, os fatores relacionadas a *Learning Agility* também aparecem mais enfaticamente como preditores quando comparados aos resultados da amostra geral.

Os resultados do modelo para os cargos de não gestão apontaram o poder preditivo de 50%. Além das variáveis, RMO e BMO, presente no modelo inicial, a variável Busca por Informação, apresentou-se no modelo como preditora de comportamentos de apoio.

### **Discussão**

O objetivo deste estudo foi identificar as influências das razões e benefícios para mudança e do *Learning Agility* nos comportamentos de apoio às mudanças. Diante dos resultados descritos anteriormente, conclui-se que o objetivo foi alcançado, disponibilizando-se assim um modelo preditivo que aborda antecedentes e comportamento de apoio para o contexto brasileiro.

As correlações obtidas entre as variáveis de RMO e BMO denotam a influência destas variáveis nos comportamentos de apoio. O resultado deste artigo corrobora o estudo de Kim et al. (2011) que apontou que a percepção dos motivos e benefícios da mudança organizacional orientam o comportamento dos indivíduos e os direciona para apresentarem comportamentos de apoio.

Os benefícios percebidos da mudança organizacional podem ser apresentados como um dos fatores relacionado ao comportamento planejado que influencia no comportamento de apoio às mudanças (Kim et al., 2011). A pesquisa sobre mudança organizacional

reconhece amplamente a importância da teoria das expectativas em relação aos resultados da mudança na determinação do nível de apoio as mudanças (Vroom 1964; Bartunek et al., 2006; Piderit, 2000).

Os benefícios percebidos relacionados a comportamento de apoio apresentados neste estudo, confirmam as pesquisas sobre a qualidade das relações entre líderes e funcionários (Carter et al., 2013), possibilidade de ascensão profissional e desafios de carreira na mudança (Lysova et al., 2015), mudanças nas rotinas de trabalho (Rerup & Feldman, 2011) e orientação a resultados e processos de mudanças (Tyler & De Cremer, 2005).

Os resultados obtidos através dos coeficientes padronizados neste estudo apontam que o entendimento dos benefícios da mudança, ou seja, a melhoria na percepção da valência da mudança pode torná-la mais atrativa, e assim, os indivíduos podem tomar a decisão de apoiá-la com base em suas expectativas individuais.

Embora na literatura internacional nas recentes revisões apontem que 42% dos estudos incluíram uma variável relacionada aos benefícios percebidos pelos funcionários (Armenakis et al., 2007). No Brasil o entendimento dos benefícios percebidos não tem obtido um nível alto de interesse nos estudos relacionados a mudanças organizacionais.

Nota-se nos resultados, que os gerentes que aprendem mais rápido sobre o processo de mudança, e percebem os benefícios e as razões para a mudar, apresentam mais comportamentos de apoio. Tal achado corrobora estudos do papel da liderança na mudança (Kotter, 2012), a necessidade da crítica, racionalidade e do entendimento do contexto interno pelos líderes (Rhodes, Pullen & Clegg, 2010; Grint, 2005) e o papel do líder como um agente transformador para minimizar comportamentos negativos durante a mudança (Piderit, 2000). A aprendizagem apresenta-se como o principal motor da mudança, através do fortalecimento dos líderes, faz com que as organizações transformem uma situação de estagnação em um processo ativo (Lakomski, 2001).

As mudanças organizacionais geram incerteza e especulações. Desta forma, fornecer clareza de direção e finalidade por trás das mudanças ajuda a aliviar a resistência dos funcionários e fomentar comportamentos de apoio (Kira, Van Eijnatten & Balkin, 2010). As pesquisas (Bartunek et al., 2006; Rafferty & Griffin, 2006; Rousseau & Tijoriwala, 1999) apoiam o argumento de que os funcionários devem acreditar que existe um motivo ou uma necessidade latente de mudança (Hammond, 2009).

Os resultados para a variável RMO apoiam as pesquisas que abordam as percepções dos funcionários sobre o desempenho e sucesso da mudança em relação a comportamentos de apoio (Turner Parish, Cadwallader & Busch, 2008) como fator importante para legitimar a mudança organizacional. Desta forma, quanto mais os funcionários percebem as mudanças como necessárias e compreendem os motivos desta, mais propensos estarão a desenvolver comportamentos de apoio.

De acordo com Maitlis e Christianson (2014), os indivíduos procuram esclarecer o que está acontecendo quando encontram momentos de ambiguidade ou incerteza (Balogun, 2006). No processo de mudança organizacional, “fazer sentido” parece ser um processo cognitivo e consciente. Aparentemente, os seres humanos buscam "sentido", extraíndo e interpretando as sugestões do nosso ambiente (Maitlis, 2005). No entanto, sem saber, a maneira consciente de ver as pistas é, em si, limitada e contaminada pelas experiências anteriores, educação, relacionamentos com outros eventos relevantes, a mudança de contexto, mas, sobretudo, por todos os tipos de processos de percepção social e aprendizagem social (Dijksterhuis, Aarts & Smith, 2005; Stephan, Liberman & Trope, 2011).

O *Learning Agility* é considerado uma característica individual relacionada a velocidade e a flexibilidade (Burke, 2016). Na pesquisa a variável que prediz comportamentos de apoio está relacionada à velocidade. Este achado, reforça os apontamentos de Miles (2013) que 80% dos líderes de RH acreditam que a velocidade de

aprendizagem deve correr ao lado da velocidade da mudança. Assim, o ambiente exerce pressão para que indivíduos se adaptem rapidamente e desenvolvam suas habilidades para enfrentar as mudanças em seus mercados.

Os resultados para as variáveis abertura mental, busca por informação, flexibilidade, busca por feedback, reflexão, colaboração e capacidade de assumir riscos não apresentaram uma predição significativa, neste modelo. Embora estudos vinculados às reações e comportamentos positivos as mudanças apontem que a busca por informação (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2013), a tolerância a ambiguidade (Walker et al., 2007), a abertura a experiências (Ahearne, Lam, Mathieu & Bolander, 2010) e a necessidade de feedback (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003) como influenciadores dos comportamentos vinculados à mudança organizacional. Tal lacuna pode se dar, pois as características individuais que influenciam nas reações a mudança fazem parte de processo complexo (Caldwell, Herold & Fedor, 2004).

Os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram com a existência de diferenças entre as percepções dos gestores e subordinados. O resultado do modelo, para os cargos de gestores, indica que ao se deparem com as mudanças, estes rapidamente se adaptam, colaborando com o processo. Os membros de grupos culturais compartilham experiências relevantes quanto aos valores e necessidade (Schwartz, 1999). Esse compartilhamento entra no processo de socialização para que haja valores sociais compartilhados, sendo as organizações outra fonte de reforço desses valores e necessidades. Portanto, ao longo do processo de adaptação à mudança, ocorre um processo de troca de experiências sobre valores, passíveis de influenciarem os indivíduos. O modelo preditivo para gestores, pode ser vinculado ao exercício da atividade de gestão, que através da experiência e da diversidade de situações, impõe ao gestor uma abertura maior ao novo e o compartilhamento dos valores da mudança.

Para o modelo de predição vinculados aos cargos de não gestores, os resultados confirmaram a necessidade de informar os funcionários sobre o processo de mudança. Este apontamento reforça ações e práticas de comunicação durante o processo de mudança. A comunicação exerce influência sob os funcionários nos comportamentos de apoio e prontidão a mudança (Elving, 2005). O funcionário entendendo as razões para a mudanças acontecer, percebendo os benefícios e obtendo facilmente estas informações, podem reagir positivamente ao processo de mudança. Cabe as organizações, em especial aos gestores, comunicar a missão e os valores da mudança organizacional com intuito de diminuir a resistência à mudança organizacional e aumentar o apoio (Mazzei & Ravazzani, 2011).

### **Considerações Finais**

Pode-se afirmar que o presente estudo contribui para trazer luz as facetas das mudanças organizacionais e fornecer mais evidências que possam auxiliar as organizações a gerenciar e melhorar a comunicação e o entendimento dos processos de mudanças, auxiliando no diagnóstico de variáveis-chave para o sucesso da implementação.

Nosso principal objetivo foi à identificação de fatores que influenciam os comportamentos de apoio. Assim, destaca-se a percepção e avaliação de que os benefícios da mudança podem ser importantes para que os indivíduos apresentem reações positivas. Já o entendimento das razões e motivos para que a mudança ocorra, pode facilitar o processo. Por fim, a velocidade com que o indivíduo capta os direcionamentos das mudanças ajuda na adaptação e pode resultar em comportamentos de apoio.

O comportamento de gestores na implementação das mudanças é algo a ser investigado com mais afinco (Self, Armenakis & Schraeder, 2007), pois a liderança é um agente eficiente na mudança organizacional (Herold & Fedor, 2008). Ao transformar crenças e valores dos seguidores, os líderes são capazes de aumentar a auto-eficácia dos funcionários (Shamir & Howell, 1999) e fornecer confiança de que a mudança pode ser benéfica (Howell



& Shamir, 2005).

Por fim, entender como os indivíduos aprendem e quais traços disposicionais são mais exigidos durante a mudança pode ser o ponto chave para agilizar os processos e fomentar comportamentos positivos em relação à mudança (Burke, 2008). Desta forma, os resultados encontrados apontam na direção de que a liderança aprendendo de forma mais ágil poderá agir na pirâmide organizacional, promovendo a mudança e influenciando os liderados no entendimento das razões e benefícios da mudança.

Na gestão da mudança organizacional, os profissionais devem ter em mente que o apoio ativo do funcionário é uma função dinâmica dos benefícios percebidos, das razões para mudar e da velocidade que o indivíduo capta as iniciativas de mudança. Este estudo fornece ferramentas para a coleta de indicadores comportamentais relacionados ao sucesso da mudança, um gap indicado pelos alguns autores (Armenarkis & Bedeian, 1999; Oreg, 2006) e reforçado pelo Manuscrito 1 .

Surge a questão de até que ponto nossos resultados são generalizáveis para outros contextos e tipos de mudança. As descobertas deste estudo se limitam às características das organizações e ao processo de implementação. Outra limitação está na transversalidade do estudo que dificulta investigar condições de baixa prevalência e um único momento no tempo de análise do fenômeno.

Apesar das escalas terem sido validadas, é necessário que sejam feitas outras aplicações para a revalidação, buscando verificar a qualidade psicométrica da escala em outras amostras. Sugere-se ainda que sejam feitas análises de equações estruturais para confirmar a estrutura latente dos construtos e depuração dos indicadores das medidas. A escala de *Learnig Agility* precisa ser testada e talvez adaptada às questões culturais brasileiras para evitar sobreposição conceitual de alguns construtos.

### Referências

- Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 19-29.
- Abramson , M. A. & Lawrence, P. R. (2001). The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about Revitalizing Organizations . In M. A. Abramson & P. R. Lawrence (Orgs.), *Transforming Organizations* (pp.1-10). Lawrence, Lanham, MD: Rowman & Littlefi eld .
- Armenakis. A., A., Harris, S., G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(3), 681-703
- Armenakis, 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., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481-505.
- Ahearne, M., S. K., Lam, J. E., Mathieu & Bolander, M. (2010). Why are some sales people better at adapting to organizational change?. *Journal of Marketing*, 74, 65–79
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(2), 29-49.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, 1573-1600.
- 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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0021886305285455>

- Burke, W. (2008). *Organization Change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burke, W. (2016). Easi Consult. Technical Report v1.0. *A Guide for Learning about Learning Agility*. Columbia University.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004) Toward an Understanding of the Relationships among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, 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.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: a three wave study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4). 439-456.
- Christensen, L., T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 383-414. doi:10.1177/0893318910390194
- 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.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., Mac Intosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A

- longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392
- De Rue, S., Ashford, S. & Myers, C. G. (2012). *Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding. Industrial and Organizational Psychology*, 5(5), 258–279.
- Dijksterhuis, A., Aarts, H. & Smith, P. K. (2005). The power of the subliminal: On subliminal persuasion. In R. R. Hassin, J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *The new unconscious* (pp. 77-106). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eichinger, R. W. & Lombardo, M. M. (2004). *Learning Agility* as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27, 12-22.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. & Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-28.
- Elving, W.J.L. (2005) The role of communication in organisational change". *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129 - 138
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Grint K. (2005) Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58, 1467–1494.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hammond, G. D. (2009). *Perceived Need for Change: A Test of Individual Emotion and Contextual Influences (No. AFIT/GEM/ENC/09-M06)*. Air force inst of tech wright-patterson afb oh school of engineering and management.
- Helms Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*. London: Routledge
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A Multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
- Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2008). *Change the Way You Lead Change: Leadership Strategies That Really Work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.
- Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426
- Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Huff, A.S., Huff, J.Q. & Barr, P.S. (2000). *When Firms Change Direction*. Oxford University Press, New York, NY.
- Jackson, L. T. B., Rothmann, S. & Van de Vijver, A. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22, 263–274.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

- 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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310364243>
- Kira, M., Van Eijnatten, F. M & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 616-632. doi:10.1108/09534811011071315
- Kotter J. P. (1996 and 2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lakomski. G. (2001). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68–77.
- Lamm, E. & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 426-437.
- Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N. & Jansen, P. G. W. (2015). Change supportive employee behavior: A career identity explanation. *Career Development International*, 20(1), 38-62. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0042>
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(5), 321–330.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. 2005. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sense making. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(2), 57-125.

- Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 243-254. doi:10/1108/13563281111156899
- Meglino, B.M. and Korsgaard, M.A. (2004). Considering the rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Miles, A. (2013) "Agile learning: living with the speed of change", Development and Learning in Organizations. *International Journal*, 27(2), 20 – 22
- 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. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>.
- 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(2), 31-52, 2007.
- 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. *Rev. Adm. (São Paulo)*, 47(1), 22-37.
- Nery, V. F & Neiva E. R. (2015). Context Variables and Responses to Organizational Change: Testing the Mediating Role of Attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. Recuperado de <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), 680-693.
- 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.
- Orth, M. S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. Dissertation, Colorado State University.
- Pantoja, M. J. & Neiva, E. R. (2010). Das Relações entre Aprendizagem e Mudança Organizacional. In: *Anais do XXXIV Encontro da ENANPAD* (pp.25-20), Rio de Janeiro.
- Parish, J. T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2007). Want, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Peach, M., Jimmieson, N. L. & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23
- Schwartz, S. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *International Association of Applied Psychology*. 48 (1), 23–47



## CONSIDERAÇÕES FINAIS DO TRABALHO

As mudanças organizacionais tornaram-se parte da organização. Toda mudança exige que haja antes uma mudança nos indivíduos, seja pela adoção de novos comportamentos durante o processo. Sabe-se que entender de forma micro o fenômeno das mudanças organizacionais, a maioria dos estudos adotam indicadores financeiros, de processos e ou estratégico para avaliar o sucesso das implementações de mudança organizacional.

A presente dissertação pretendeu, dentro das suas limitações, abordar critérios individuais relacionando-os aos comportamentos de apoio às mudanças. O objetivo geral da dissertação foi investigar as variáveis que influenciam na emissão das respostas comportamentais à mudança, assim como verificar um modelo preditor para os comportamentos de apoio às mudanças. Para alcançar tal objetivo, foram feitas as pesquisas e apresentados os quatro manuscritos que compõem este trabalho.

O Manuscrito 1 apresentou a revisão de literatura brasileira e categorização seguindo o modelo de Oreg et al. (2011). Após a revisão de literatura na área de artigos brasileiros, observou-se a tendência de pesquisar os antecedentes da mudança organizacional e apoiar as análises no contexto interno. Evidenciou-se lacunas a serem preenchidas por estudos que correlacionem características dos destinatários e antecedentes específicos com as reações às mudanças. Existe ainda, limitações nos estudos de reações comportamentais e vinculações às antecedentes ou consequências. Este manuscrito indicou 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 e centrada em estudos de contexto interno. Tais apontamentos nortearam todas as abordagens e delineamento desta dissertação.

O Manuscrito 2 destinou-se à verificação de indícios de validade de um instrumento vinculado a características individuais e disposicionais, chamado de *Learning Agility*,

vinculados às reações as mudanças. Os resultados dos indícios de validade do instrumento se apresentaram satisfatório quanto as análises estatísticas, porém frágeis em relação a conceitos vinculados ao instrumento, carecendo de novas aplicações e testes em amostras diversificadas.

O Manuscrito 3 verificou os indícios de validade de dois instrumentos (Razões e Benefícios da Mudança Organizacional) apontados como antecedentes às reações às mudanças organizacionais. 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.

Por fim, o Manuscrito 4 apresentou o teste de um modelo preditivo que avalia as influencias do *Learning Agility*, das Razões e Benefícios para mudar nos comportamentos de apoio às mudanças organizacionais. Os dados, analisados por regressão múltipla, apontaram o efeito significativo das razões e benefícios da mudança nas respostas comportamentais de apoio, e corroboraram parcialmente a influência do *Learning Agility*.

Esse conjunto de manuscritos proporciona contribuições acadêmicas e práticas. As revisões de literatura geraram um retrato atual das pesquisas nacionais sobre as reações à mudança, permitindo o desdobramento de novas pesquisas e do potencial de investigação desse campo. A dissertação 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.

Para aqueles interessados na aplicação prática do conhecimento produzido e discutido ao longo desse trabalho, os desafios vêm acompanhados de limitações. Todos os estudos adotaram delineamento transversal, o que impede a verificação da variável tempo no estudo. Outra limitação concerne na metodologia, ressalta-se a coleta de dados em apenas três

organizações e todas do setor privado. Assim, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros contextos organizacionais, utilizando métodos longitudinais.

Para tanto, esses estudos devem ser menos parcimoniosos e investigar efeitos diretos e indiretos de variáveis individuais, disposicionais e contextuais que possam prever comportamento de apoio às mudanças, a partir da triangulação de fontes de informação que permitam cruzar dados e eliminar possíveis vieses advindos da auto ou da heteroavaliação.

Espera-se que o presente trabalho venha a contribuir para os avanços vindouros nessa área. Existe um grande potencial de crescimento da área, mas que ainda possui pouca maturidade dos estudos para discussões aprofundadas sobre o fenômeno (Neiva & Paz, 2015). A expectativa é que este trabalho contribua para direcionar 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 processo e que os resultados sejam transformados em práticas para as organizações.

## APÊNDICE A

Prezado colaborador,

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado da Universidade de Brasília. E tem por objetivo a coleta de informações acerca dos diferentes aspectos da mudança organizacional e dos comportamentos de aprendizagem no trabalho.

Antes, gostaríamos de conhecer um pouco mais de você:

**Coloque aqui as duas primeiras iniciais do seu nome e os 3 primeiros números do seu CPF:**

--	--	--	--	--

**Loja:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

### 2. Idade:

- a) De 16 a 21 anos
- b) De 22 a 30 anos
- c) De 31 a 40 anos
- d) De 41 a 50 anos
- e) Acima de 50 anos.

### 3. Tempo de empresa

- a) Menos de 06 meses
- b) De 06 meses a 2 ano
- c) De 2 a 5 anos
- d) De 5 a 10 anos
- e) Acima de 10 anos.

Pensando no processo de mudança em sua empresa, leia com atenção cada frase e responda cuidadosamente às questões abaixo, na escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), se você concorda ou não com o que elas descrevem.

1	2	3	4	5	6	7
NUNCA			SEMPRE			

**Lembre-se:** Assinale com **um "X" apenas um dos códigos** a seguir para cada uma das afirmativas:

COMPORTAMENTOS DA MUDANÇA								
1	Eu ajo de acordo com as novas diretrizes.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu critico os gerentes que trabalham com o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
3	Eu declaro que sou a favor das mudanças ocorridas.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu boicoto o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu busco informações sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu adio as ações do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7

7	Eu me comporto de maneira favorável à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu ridicularizo os agentes de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu escondo informações relevantes para o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu participo ativamente do processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
11	Eu nego que a mudança esteja acontecendo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu adoto os novos comportamentos necessários para mudança.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu apresento críticas negativas à mudança.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu realizo ações que facilitam o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu desobedeço às novas regras implantadas pela mudança.	1	2	3	4	5	6	7
16	Eu defendo a mudança para os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu finjo que concordo com o processo de mudança.	1	2	3	4	5	6	7
18	Eu participo das decisões da empresa sobre a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu faço piadas sobre o processo de mudança	1	2	3	4	5	6	7
<b>RAZÃO PARA MUDAR</b>								
20	Para melhorar a qualidade do serviço	1	2	3	4	5	6	7
21	Por razões políticas	1	2	3	4	5	6	7
22	Para melhorar o profissionalismo dos empregados	1	2	3	4	5	6	7
23	Responder a mudanças na legislação	1	2	3	4	5	6	7
24	Aumentar a produtividade da organização	1	2	3	4	5	6	7
25	Acompanhar tendências de gestão atuais	1	2	3	4	5	6	7
26	Cortar custos	1	2	3	4	5	6	7
27	Para competir melhor no mercado	1	2	3	4	5	6	7
28	Melhorar o bem-estar dos empregados	1	2	3	4	5	6	7
29	Evitar perdas de clientes e recursos	1	2	3	4	5	6	7
<b>BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELA MUDANÇA</b>								
30	Melhoria de desempenho dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
31	Novas aprendizagens no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
32	Melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33	Agilidade na realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
34	Aumentos salariais e de benefícios.	1	2	3	4	5	6	7
35	Melhor distribuição da carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
36	Melhoria no relacionamento com os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
37	Melhoria no relacionamento com a chefia.	1	2	3	4	5	6	7
38	Possibilidades de ascensão profissional.	1	2	3	4	5	6	7
39	Novos desafios profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Agora você vai encontrar abaixo uma lista de comportamentos que as pessoas desempenham no trabalho. Pensando nos últimos seis meses, por favor, considere a frequência como que você manifestou cada comportamento na sua vida profissional.</b>								
40	Solicito a meus pares que me proporcionem <i>feedback</i> sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
41	Procuro <i>feedback</i> do meu gestor sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
42	Discuto meu potencial de progressão dentro da organização com meu gestor.	1	2	3	4	5	6	7
43	Pergunto diretamente aos outros suas ideias a respeito de como eu posso melhorar meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
44	Procuro novas informações sobre tópicos relacionados ao meu trabalho ou área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
45	Atualizo meu conhecimento e <i>expertise</i> por meio de treinamento formal ou educação.	1	2	3	4	5	6	7

46	Leio revistas especializadas, artigos de jornais, livros ou outras fontes para me manter informado.	1	2	3	4	5	6	7
47	Coletor dados para ampliar meu conhecimento, avaliar meu progresso e informar meus próximos passos.	1	2	3	4	5	6	7
48	Assumo novos papéis e atribuições que sejam desafiadores.	1	2	3	4	5	6	7
49	Eu me engajo em tarefas que sejam ambíguas em termos de como ter sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
50	Abraço trabalhos arriscados mesmo que os resultados sejam incertos.	1	2	3	4	5	6	7
51	Eu me voluntario para atribuições ou projetos que envolvem a possibilidade de fracasso.	1	2	3	4	5	6	7
52	Levanto problemas e questões difíceis com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
53	Peço ajuda aos outros quando preciso.	1	2	3	4	5	6	7
54	Discuto meus erros com outros.	1	2	3	4	5	6	7
55	Desafio opiniões e ideias dos outros mesmo quando são compartilhadas por muitas pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
56	Procuro por maneiras de alavancar habilidades únicas, conhecimentos e talentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
57	Trabalho com colegas de diferentes origens ou funções no trabalho para compartilhar perspectivas.	1	2	3	4	5	6	7
58	Colaboro com pessoas em outras partes da organização.	1	2	3	4	5	6	7
59	Pergunto os pontos de vistas de uma grande variedade de <i>peessoas-chave</i> .	1	2	3	4	5	6	7
60	Avalio novas técnicas ou diferentes maneiras de resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
61	Experimento ideias não comprovadas pelo teste destas.	1	2	3	4	5	6	7
62	Tento diferentes abordagens para ver qual gera melhores resultados.	1	2	3	4	5	6	7
63	Entro em ação e aprendo por tentativa e erro.	1	2	3	4	5	6	7
64	Paro para refletir sobre os processos de trabalho e projetos.	1	2	3	4	5	6	7
65	Deixo tempo para refletir sobre como ser mais efetivo.	1	2	3	4	5	6	7
66	Considero as razões e as consequências das minhas ações ou eventos recentes.	1	2	3	4	5	6	7
67	Avalio criticamente os eventos relacionados ao trabalho com os outros para compreender o que aconteceu.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Você encontrará abaixo uma lista de comportamentos que podem descrever como as pessoas desempenham seu trabalho. Por favor avalie o quanto cada frase descreve como você se envolve com seu trabalho.</b>								
70	Considero diferentes opções antes de entrar em ação.	1	2	3	4	5	6	7
71	Troco entre diferentes tarefas ou funções quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
72	Procuro por temas em comum entre pontos de vista opostos.	1	2	3	4	5	6	7
73	Articulo ideias ou perspectivas aparentemente concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
74	Proponho soluções que os outros veem como inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
75	Desenvolvo rapidamente soluções para problemas.	1	2	3	4	5	6	7
76	Coloco em prática rapidamente novas tarefas ou projetos.	1	2	3	4	5	6	7
77	Adquiro novas habilidades e conhecimentos rapidamente e facilmente.	1	2	3	4	5	6	7
78	Reajo bem a problemas inesperados.	1	2	3	4	5	6	7
79	Eu prontamente capto novas ideias ou conceitos.	1	2	3	4	5	6	7

A sua opinião neste momento é fundamental para o êxito da Pesquisa e estará protegida pelos critérios éticos e sigilosos do processo.

Obrigado!