



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Tese de Doutorado

**Prontidão para Mudança: um estudo sobre o construto, seus preditores e variáveis
associadas**

Leela Lacerda Francischeto

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília – DF

Fevereiro de 2024

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

**Prontidão para Mudança: um estudo sobre o construto, seus preditores e variáveis
associadas**

Leela Lacerda Francischeto

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito à obtenção do grau de Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília – DF

Fevereiro de 2024

Projeto de Tese de doutorado defendido diante e avaliado pela banca examinadora
constituída por:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Orientadora)

Instituto de Psicologia

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Magno Oliveira Macambira (Membro Externo)

Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE)

Universidade Estadual de Feira de Santana

Profa. Dra. Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro (Membro Externo)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social

Universidade Salgado de Oliveira

Profa. Dra. Mary Sandra Carlotto (Membro Interno)

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

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Josemberg Andrade (Membro Suplente)

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

Universidade de Brasília

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai, à minha mãe, ao meu irmão e ao meu filho, que me apoiaram incondicionalmente nessa longa jornada, com muito carinho e compreensão durante todos os momentos difíceis e com muita alegria pelas conquistas alcançadas. Obrigada por tanto amor e carinho.

Agradeço à Simone Lima e ao Bruno Saraiva, que me acolheram em sua casa e em seus corações, me ajudaram a enfrentar diversas batalhas e se tornaram família. Agradeço à Natália Tostes, pelo acompanhamento humano e acolhimento incondicional.

Agradeço ao grupo de pesquisa Inovare – UnB, especialmente aos meus amigos Emmanuel Gonçalves e Laylla Edrei, que acompanharam meu caminho com maior proximidade e estenderam as mãos para me ajudar em inúmeras ocasiões.

Agradeço à minha querida orientadora Profa. Dra. Elaine Neiva, que acompanha e apoia minha jornada acadêmica por mais de 10 anos. Obrigada por compreender e ser tão compassiva e empática em momentos tão delicados e desafiadores vividos nos últimos anos. Obrigada por me enxergar e me apoiar como indivíduo e profissional.

Agradeço ao Prof. Dr. Fariborz Damanpour, o qual tive a honra de ser orientada durante o doutorado sanduíche. Obrigada pela oportunidade e pelo apoio no meu desenvolvimento profissional.

Agradeço à toda a equipe de professores e funcionários do PSTO-UnB que se dedicam incansavelmente ao desenvolvimento da pesquisa científica no nosso país e ao desenvolvimento de profissionais qualificados.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes pelo financiamento desta pesquisa.

Resumo

A dinâmica acelerada do ambiente organizacional contemporâneo exige adaptação constante. Nesse sentido, a prontidão para mudança torna-se crucial para o sucesso organizacional. O Manuscrito 1 consiste em uma revisão sistemática da literatura sobre prontidão para mudança entre 2018 e 2023. A revisão destacou a predominância de pesquisas preditivas e de validação de instrumentos. Os estudos identificaram que o sucesso na implementação da mudança e o apoio da liderança são primordiais. Destacam-se as lacunas de falta de abordagem multidimensional, limitações na contextualização cultural, escassez de estudos longitudinais e desafios na mensuração. O Manuscrito 2 buscou validar um instrumento de prontidão para mudança em nível individual e grupal, utilizando AFE e AFC com amostras independentes. Os dados revelaram uma boa adequação da estrutura fatorial para a medida no contexto brasileiro. Essa validação é importante para garantir a confiabilidade e precisão do instrumento para diferentes contextos. Por fim, o Manuscrito 3 testa um modelo de predição entre Práticas Organizacionais, Comportamento do Líder, Prontidão para Mudança e Bem-Estar, utilizando equações estruturais. Os resultados indicam que a comunicação dos líderes pode exercer substancial influência na relação entre práticas de gestão e prontidão para mudança. Essa descoberta tem implicações relevantes para o papel dos líderes na implementação de mudanças. No conjunto, os três manuscritos representam uma contribuição significativa para a expansão do conhecimento científico, oferecendo uma ferramenta validada para a avaliação da prontidão para mudança em contextos organizacionais complexos e dinâmicos. Além de enriquecer a compreensão teórica, essas descobertas fornecem percepções práticas para gestores e líderes que buscam promover e gerenciar mudanças eficazes nas organizações.

Palavras-chave: mudança organizacional, prontidão para mudança, comportamento do líder, práticas de gestão da mudança, bem-estar.

Abstract

The accelerated dynamics of the contemporary organizational environment require constant adaptation. In this sense, readiness for change becomes crucial for organizational success. Manuscript 1 consists of a systematic literature review on readiness for change between 2018 and 2023. The review highlighted the predominance of predictive and instrument validation research. Studies have identified that success in implementing change and leadership support are essential for change. The gaps in the lack of a multidimensional approach, limitations in cultural contextualization, scarcity of longitudinal studies, and challenges in measurement stand out. Manuscript 2 sought to validate a readiness for change instrument at the individual and group level, using AFE and AFC with independent samples. The data revealed a good adequacy of the factor structure for the measurement in the Brazilian context. This validation is important to ensure the reliability and precision of the instrument for different contexts. Finally, using structural equations, Manuscript 3 tests a prediction model between Organizational Practices, Leader Behavior, Readiness for Change, and Well-Being. The results indicate that leaders' communication can substantially influence the relationship between management practices and readiness for change. This finding has relevant implications for the role of leaders in implementing change. Taken together, the three manuscripts represent a significant contribution to the expansion of scientific knowledge, offering a validated tool for assessing readiness for change in complex and dynamic organizational contexts. In addition to enriching theoretical understanding, these findings provide practical insights for managers and leaders seeking to promote and manage effective change in organizations.

Keywords: organizational readiness for change, readiness for change, leader behavior, change management practices, well-being.

Sumário

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract.....	6
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas	11
Apresentação.....	12
Manuscrito 1: Explorando a Prontidão para Mudança.....	13
Manuscrito 2: Adaptação do Inventário de Prontidão para Mudança.....	13
Manuscrito 3: Explorando a Relação entre Práticas de Gestão, Liderança, Prontidão e Bem-Estar.....	14
Referências.....	15
Manuscrito 1	17
Prontidão para mudança organizacional: Panorama da produção científica entre 2018 e 2023	17
Resumo	18
Abstract.....	19
Prontidão para mudança organizacional: panorama da produção científica entre 2018 e 2023	20
Método	24
Resultados	25
Prontidão para mudança e resistência à mudança	27
Prontidão para mudança e comunicação interna	29
Prontidão para mudança e liderança.....	31
Prontidão para mudança e o papel da cultura organizacional	33
Prontidão para mudança e sucesso na implementação.....	36
Discussão	37
Lacunas na Literatura	38
Sugestões para Futuras Pesquisas	40
Considerações Finais	41

Referências.....	43
Manuscrito 2	51
Prontidão para mudança individual e de grupo: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro.....	51
Resumo	52
Abstract.....	53
Prontidão para mudança individual e de grupo: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro.....	54
Escala de Prontidão para a Mudança em Organizações.....	59
Método	62
Instrumento.....	62
Análises de dados propostas e agregação da variável.....	63
Participantes e procedimentos de coleta - Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	65
Participantes e procedimentos de coleta de dados - Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	66
Resultados.....	66
Análise Fatorial Exploratória - Nível Individual.....	66
Análise Fatorial Exploratória - Nível do Grupo.....	75
Análise Fatorial Confirmatória - Nível Individual.....	72
Discussão	79
Considerações Finais	82
Referências.....	84
Manuscrito 3	88
Práticas de gestão da mudança e comportamento do líder frente à mudança: Preditores da prontidão para mudança e bem-estar	88
Resumo	89
Abstract.....	90
Práticas de gestão da mudança e comportamento do líder frente à mudança: Preditores da prontidão para mudança e bem-estar	91
Referencial Teórico	94
Método	103
Participantes	103
Instrumentos.....	104
Procedimento de coleta e Análise	105

Resultados	106
Teste Ad-hoc	110
Discussão	111
Considerações Finais	115
Referências.....	117
Discussão Geral	129
Referências.....	133
Anexo	135
ESCALA ORIGINAL DE PRONTIDÃO PARA MUDANÇA	135

Lista de Figuras

Figura 1.1 Quantitativo de publicação ao longo dos anos

Figura 2.1 Gráfico de *scree* identificando a possibilidade de 4 fatores - Nível Individual

Figura 2.2 Gráfico de *scree* identificando a possibilidade de 4 fatores - nível de grupo

Figura 2.3 Modelo Confirmatório da Escala de Prontidão para Mudança - Nível Individual

Figura 3.1 Modelo proposto

Figura 3.2 Modelo de Equação Estrutural Proposto

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 Matriz padrão da Escala de Prontidão para Mudança Organizacional

Tabela 2.2 Matriz padrão da Escala - Nível Grupo

Tabela 2.3 Índices de ajustes do modelo

Tabela 2.4 Dimensão, construto e itens da escala de Prontidão para Mudança

Tabela 3.1 Parâmetros Estimados - efeitos diretos

Tabela 3.2 Modelos de mediação propostos - efeitos indiretos

Apresentação

A dinâmica acelerada do mundo organizacional contemporâneo impõe às empresas um cenário de constante transformação e adaptação. Nesse contexto, compreender os processos de mudança e os fatores que influenciam a prontidão para mudança torna-se essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações (Kuzmanova, 2019; Dervitsiotis, 2007). A capacidade de inovar, adaptar-se e responder eficazmente às mudanças do ambiente externo e interno é primordial para manter a competitividade, a relevância e a sustentabilidade no mercado globalizado (Yukl, 2006).

Os estudos sobre mudança organizacional, prontidão para mudança e outras variáveis associadas desempenham um papel fundamental na compreensão e na gestão desses processos de mudança (Engida et al., 2022). A mudança não é apenas inevitável, mas também uma oportunidade para o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No entanto, ela também pode ser desafiadora e encontrar resistência por parte dos colaboradores e da própria estrutura organizacional (Singh, 2012).

A prontidão para mudança, como um fenômeno multifacetado que permeia as camadas cognitivas, emocionais e comportamentais dos membros de uma organização, desempenha um papel determinante no sucesso ou fracasso de iniciativas de mudança (Armenakis et al., 1993; Moraes, 2022; Holt et al., 2007). Compreender os determinantes da prontidão para mudança, suas dimensões essenciais e como ela interage com outras variáveis como cultura organizacional, liderança e bem-estar dos colaboradores, é fundamental para a formulação de estratégias eficazes de gestão da mudança (Neves, 2009; Jones, 2005).

Além disso, outras variáveis organizacionais desempenham um papel significativo na promoção ou inibição da prontidão para mudança. A forma como os líderes comunicam e lideram a mudança, o apoio organizacional à inovação e a criação de um ambiente de

trabalho positivo e motivador são aspectos-chave que influenciam a receptividade da organização à mudança (Mangundjaya, 2013; Madsen, 2005). Neste contexto, esta tese se propõe a investigar e analisar essas complexas interações, visando oferecer contribuições para a literatura e para a prática gerencial.

A tese proposta é dividida em três manuscritos, cada um abordando aspectos específicos relacionados à prontidão para mudança, bem-estar organizacional e sua interação com outros fatores no contexto organizacional. A seguir está uma breve descrição de cada manuscrito:

Manuscrito 1: Explorando a Prontidão para Mudança

A dinâmica acelerada do ambiente organizacional contemporâneo impõe às empresas a necessidade constante de adaptação e mudança. Neste cenário, a prontidão para mudança emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional. O manuscrito 1 realiza uma revisão de literatura que visa explorar as complexas inter-relações entre prontidão para mudança, prontidão para gestão de mudança e prontidão organizacional, destacando variáveis críticas que moldam esses constructos.

Manuscrito 2: Adaptação do Inventário de Prontidão para Mudança

Este manuscrito visa adaptar o inventário de prontidão para mudança organizacional de Holt et al. (2007) para o contexto brasileiro e avaliar seus indícios de validade. O objetivo é oferecer uma ferramenta precisa e confiável para a mensuração da prontidão para mudança em organizações brasileiras, tanto em nível individual quanto de grupo.

Manuscrito 3: Explorando a Relação entre Práticas de Gestão, Liderança, Prontidão e Bem-Estar

Este manuscrito propõe um modelo explicativo que explore a relação das práticas de gestão da mudança com a prontidão para mudança e bem-estar organizacional, incluindo a influência do comportamento do líder frente à mudança nesta dinâmica. É destacada a importância do papel dos líderes e gestores na promoção do bem-estar e na criação de um ambiente propício à mudança organizacional. O estudo busca oferecer percepções sobre como essas dinâmicas organizacionais se relacionam e influenciam umas às outras, fornecendo diretrizes práticas para organizações que buscam promover mudanças eficazes e sustentáveis.

Referências

- Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Dervitsiotis, K. N. (2007). Exploring the relationship between organizational culture and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 638-659.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 367-386.
- Jones, G. R. (2005). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kuzmanova, D. (2019). Factors influencing organizational readiness for change: A case study of a Bulgarian company. *International Journal of Organizational Change Management*, 22(2), 274-293.
- Madsen, P. H. (2005). The role of communication in organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 331-344.
- Mangundjaya, W. (2011). The relationship between leadership and organizational change: A study of Indonesian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 121-130.
- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, readiness to change and commitment to change. In *Proceedings International Management Conference* (pp. 8-9).

- Moraes, T. M. (2022). *Prontidão para mudança organizacional: Um estudo em uma empresa de grande porte do setor financeiro*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Neves, P. C. de A. (2009). *Fatores que influenciam a prontidão para mudança organizacional: Um estudo de caso em uma empresa de grande porte do setor bancário*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31.
- Singh, J. (2012). Resistance to change: A study of employee reactions to organizational change. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 131-140.
- Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of management Policy and Practice*, 13(3), 66-81.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Manuscrito 1

**Prontidão para mudança organizacional: Panorama da produção científica entre 2018 e
2023**

*Organizational Readiness for Change: Overview of Scientific Production Between 2018 and
2023*

Leela Lacerda Francischeto

Universidade de Brasília

Fevereiro de 2024

Resumo

A dinâmica acelerada do ambiente organizacional contemporâneo impõe às empresas a necessidade constante de adaptação e mudança. Neste cenário, a prontidão para mudança emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional. Essa revisão sistemática da literatura buscou identificar estudos de prontidão para mudança no contexto organizacional no período de 2018 a 2023. Foram utilizadas todas as bases de dados disponíveis no portal de pesquisa Periódicos Capes, sendo selecionados um total de 115 artigos sobre prontidão para mudança, prontidão para gestão da mudança e prontidão organizacional. Evidenciou-se maior presença de pesquisas preditivas e de validação de instrumento, em nível individual e organizacional, concentradas principalmente na área de saúde. Nos estudos correlacionais, as variáveis mais associadas à prontidão para mudança foram o sucesso na implementação da mudança e o apoio da liderança. Também foram identificadas importantes lacunas na literatura, como a falta de abordagem multidimensional, contextualização cultural limitada, pouca longitudinalidade nas pesquisas e limitações na mensuração.

Palavras-chave: prontidão para mudança, prontidão para gestão de mudança, revisão sistemática.

Abstract

The accelerated dynamics of the contemporary organizational environment impose the constant need to adapt and change on companies. In this scenario, readiness for change emerges as a critical factor for organizational success. This systematic literature review sought to identify studies on readiness for change in the organizational context from 2018 to 2023. All databases available on the Periódicos Capes research portal were used, selecting a total of 115 articles on readiness for change, readiness for change management, and organizational readiness. There was a greater presence of predictive and instrument validation research, at the individual and organizational level, mainly concentrated in the health area. In correlational studies, the variables most associated with readiness for change were success in implementing change and leadership support. Important gaps in the literature were also identified, such as the lack of a multidimensional approach, limited cultural contextualization, little longitudinality in research, and limitations in measurement.

Keywords: readiness for change, organizational readiness for change, systematic review.

Prontidão para mudança organizacional: panorama da produção científica entre 2018 e 2023

A mudança organizacional é uma inevitabilidade no cenário empresarial dinâmico do século XXI, em que as organizações precisam constantemente se adaptar para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. A complexidade de mercados cada vez mais tecnológicos e globalizados exige que as organizações mudem rapidamente para continuarem existindo (Rafferty et al., 2012). A dinâmica acelerada do ambiente organizacional contemporâneo impõe às empresas a necessidade constante de adaptação e mudança. Nesse panorama, a prontidão para mudança organizacional é um conceito-chave que se refere à disposição e à capacidade dos membros da organização em se envolverem proativamente em processos de transformação.

O estudo da mudança é um dos grandes temas das ciências sociais, sendo necessária a identificação dos fatores que podem aumentar a expectativa de uma implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais (Rafferty et al., 2012). Este campo multidisciplinar tem sido objeto de crescente atenção acadêmica, refletindo a compreensão de que as organizações eficazes são aquelas capazes de se adaptar e inovar de maneira proativa. Neste cenário, a prontidão para mudança emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional.

A prontidão para mudança, no contexto organizacional, é um fenômeno complexo e abrangente que transcende a simples aceitação de mudanças externas. Este constructo multifacetado permeia as camadas cognitivas, emocionais e comportamentais dos membros de uma organização, representando uma interseção dinâmica de percepções individuais e respostas coletivas. A análise crítica da prontidão para mudança, conforme proposto por Holt et al. (2007), revela uma estrutura composta por dimensões fundamentais.

Uma das abordagens multidimensionais muito presentes na literatura é a de Holt e Vardaman (2013). Os autores destacam três dimensões primordiais que constituem o cerne da prontidão para mudança: (1) consciência da necessidade de mudança, (2) motivação para mudar e (3) eficácia percebida na implementação de mudanças.

A consciência da necessidade de mudança refere-se à percepção da urgência e relevância de se engajar em processos de transformação. Essa dimensão abrange a capacidade de compreender os sinais externos e internos que indicam a necessidade de adaptação. O reconhecimento proativo dos desafios iminentes ou das oportunidades emergentes constitui um pré-requisito essencial para o desenvolvimento de uma prontidão eficaz.

A motivação para mudar transcende o simples reconhecimento da necessidade de mudança, envolvendo a vontade intrínseca de se envolver ativamente no processo. Essa dimensão reflete o impulso interno que estimula os membros da organização a superar a inércia e a resistência natural às mudanças. A motivação intrínseca, muitas vezes ligada à visão compartilhada e aos benefícios percebidos, atua como um catalisador poderoso na construção da prontidão.

A eficácia percebida na implementação de mudanças refere-se à avaliação subjetiva dos indivíduos sobre capacidade da organização e de seus membros em executar efetivamente as mudanças propostas. Essa dimensão se refere à confiança nas habilidades individuais e coletivas, bem como na adequação dos recursos disponíveis para concretizar com êxito os objetivos da mudança. A percepção positiva da eficácia desempenha um papel crucial na redução da ansiedade e na promoção da prontidão para ação.

Essas dimensões não existem isoladamente, mas, sim, em uma interconexão dinâmica. A consciência da necessidade de mudança pode catalisar a motivação, enquanto a eficácia percebida pode reforçar a motivação e sustentar a prontidão ao longo do tempo. A

compreensão detalhada dessas dimensões proporciona aos líderes organizacionais uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes que visam otimizar a prontidão para mudança (Barbosa & Pereira, 2023). Dessa forma, a prontidão para mudança, em seu sentido mais amplo, refere-se à disposição e à capacidade das organizações e de seus membros em se engajarem nos processos de transformação.

Essa prontidão é frequentemente associada à prontidão para gestão de mudança, um conceito que se concentra na preparação e na habilidade da liderança em conduzir efetivamente processos de mudança organizacional. Além disso, a prontidão organizacional engloba a capacidade de uma organização para absorver e responder às mudanças, abrangendo aspectos culturais, estruturais e individuais (Moraes, 2022). Percebe-se, então, que diversas variáveis podem influenciar a prontidão para mudança, a prontidão para gestão de mudança e a prontidão organizacional, sendo crucial explorar suas diferenças, intersecções, interações e impactos (Marques et al., 2018; Moura & Furtado, 2022). A implementação bem-sucedida da mudança, por exemplo, é frequentemente considerada como uma variável dependente desses constructos. Já a eficácia da implementação da mudança está intrinsecamente ligada à prontidão organizacional, refletindo a capacidade de uma organização absorver, adotar e sustentar as inovações propostas (Guimarães e Borges, 2009).

A prontidão organizacional para mudança e a capacidade de inovação representam dois aspectos cruciais do funcionamento de uma organização, embora sejam distintos em sua natureza e foco. A prontidão organizacional para mudança refere-se à disposição e capacidade da organização para se adaptar e responder efetivamente às mudanças em seu ambiente interno e externo (Mladenova, 2022; Lam, 2004). Isso engloba desde a percepção da necessidade de mudança até a motivação para implementá-la e a confiança na capacidade de sucesso da implementação. Por outro lado, a capacidade de inovação diz respeito à habilidade da organização em conceber, desenvolver e implementar novas ideias, produtos,

processos ou serviços que agreguem valor e promovam o crescimento e a competitividade (Lam, 2004). Essa capacidade está ligada à criatividade, ao pensamento crítico e à colaboração dentro da organização, bem como à sua habilidade de adotar tecnologias emergentes e promover a melhoria contínua (Casadella & Uzunidis, 2018). Embora a prontidão organizacional para mudança seja uma pré-condição importante para a capacidade de inovação, ela representa aspectos complementares e interdependentes do ambiente organizacional.

No entanto, a dinâmica dessas relações é complexa, pois a prontidão para mudança não é um fenômeno isolado, ela interage com diversas variáveis de características pessoais, grupais e contextuais, como: resistência à mudança, comunicação interna, liderança e cultura organizacional (Moraes, 2022). A compreensão sistemática dessas interações é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de mudança, pois permite identificar fatores de facilitação ou obstáculos que impactam diretamente a receptividade da organização à mudança.

Uma análise aprofundada da prontidão para mudança pode contribuir para a literatura acadêmica ao proporcionar compreensão sobre os mecanismos subjacentes à prontidão para mudança, permitindo uma abordagem mais refinada e informada na gestão de processos de transformação organizacional (Domingos & Neiva, 2014). Esta revisão de literatura visa explorar, portanto, as complexas inter-relações entre prontidão para mudança, prontidão para gestão de mudança e prontidão organizacional, destacando variáveis críticas que moldam esses constructos. Por meio de uma revisão de literatura, busca-se realizar uma delimitação do conceito e uma análise das variáveis influenciadoras como cultura organizacional, liderança e resistência à mudança, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos mecanismos à capacidade adaptativa das organizações.

Isto posto, quais são as percepções dos últimos 5 (cinco) anos provenientes da literatura sobre prontidão para mudança que podem contribuir para uma compreensão mais aprofundada da capacidade adaptativa das organizações?

Método

Uma revisão de escopo foi conduzida para o alcance do objetivo deste estudo. Os artigos aqui relatados foram selecionados nas bases de dados da Plataforma de Periódicos da CAPES (todas as bases de dados disponíveis na plataforma), que é regularmente atualizada com estudos nacionais e internacionais, publicados sobre a temática nos últimos 5 anos, entre os anos de 2018 e 2023.

A decisão por realizar a revisão apenas dos últimos 5 (cinco) anos justifica-se, a saber: pela atualização da literatura, pois os últimos cinco anos representam um período relevante para capturar as tendências mais recentes, os desenvolvimentos e as descobertas mais atualizados dentro do campo de estudo em questão (Porto, 2019). Levou-se em consideração a relevância e pertinência, garantindo que as informações sejam apropriados e alinhadas com as demandas atuais e as necessidades contemporâneas do campo de estudo (Porto, 2019; Carvalho et al., 2021). Obteve foco na inovação e evolução, permitindo uma análise mais aprofundada das pesquisas mais recentes, que podem refletir avanços significativos, mudanças de paradigma e novas abordagens metodológicas. Assim, prosseguiu-se com a revisão.

Os estudos foram selecionados nas bases de dados seguindo os seguintes critérios: os estudos tinham que ter sido submetidos a revisão por pares, publicados em periódicos científicos, serem artigos e estarem no idioma inglês ou português. Os termos foram pesquisados nos campos de busca por título e assunto. Os termos utilizados para a busca em português foram: “prontidão para mudança”; “prontidão para gestão de mudança”; e

“prontidão organizacional”. Já para a busca em inglês foram utilizados os termos: “*readiness for change*”; e “*organizational readiness for change*”.

O modelo de revisão adotado neste estudo foi baseado na proposta de Garza-Reyes (2015) e Cronin et al. (2008). O modelo híbrido proposto compõe-se das seguintes etapas: (1) formulação de objetivo ou perguntas norteadoras, (2) localização de estudos em plataformas indexadas, (3) definição de critérios de inclusão e exclusão dos estudos, (4) análise de resumos e (5) relato de resultados encontrados.

O processo de recuperação dos artigos com os termos em português resultou em 4 artigos recuperados. Foram excluídos os artigos duplicados e selecionados somente os estudos sobre prontidão para mudança em organizações. Após eliminação dos artigos que não se encaixavam nos critérios, foi selecionado 1 artigo para leitura do resumo. O processo de recuperação dos artigos com os termos em inglês resultou em 172 artigos recuperados. Foi aplicado um filtro de busca para assuntos relacionados a organizações, sendo estes: *Readiness for change; Organizational change; Management; Business & Economics; Change Management; e Organizational Readiness for change*. Após a aplicação do filtro foram encontrados 116 artigos, e após verificação dos critérios adotados e sendo excluídas as duplicatas, foram selecionados para leitura dos resumos 114 artigos.

As informações de título dos artigos, autores, ano de publicação, revista de publicação e resumo, foram coletadas sistematicamente em uma planilha de dados, elaborada para este estudo e utilizada como base de dados para as análises. A seguir, serão apresentados os resultados de acordo com os 115 artigos recuperados.

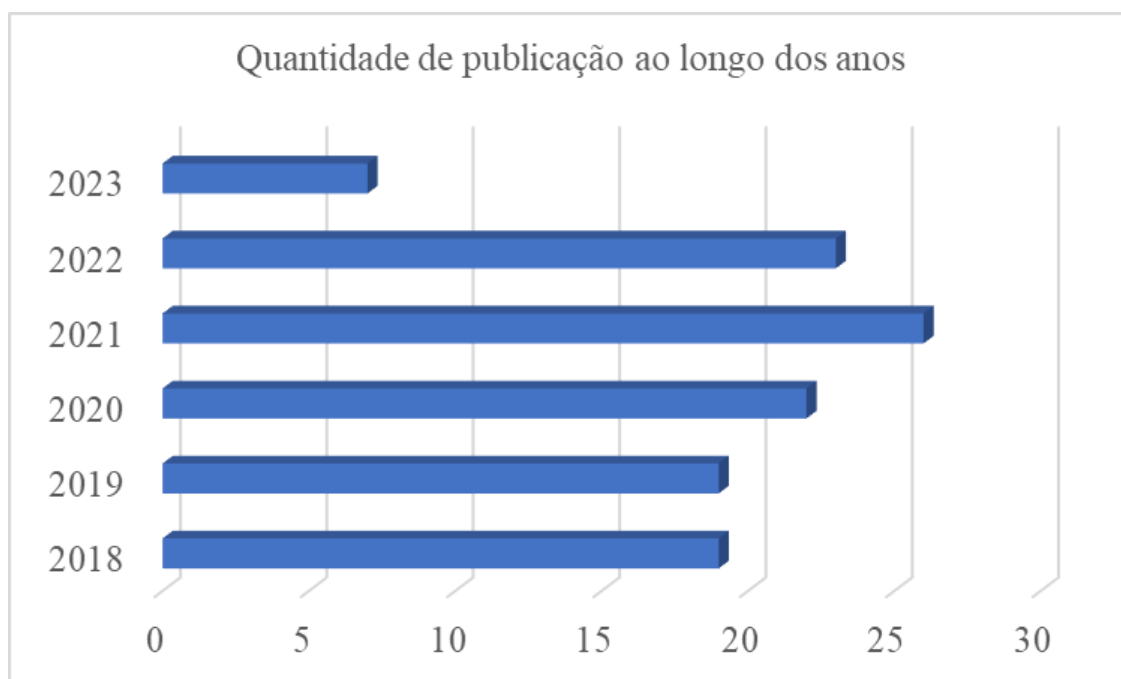
Resultados

Foram recuperados artigos de 2018 a 2023. Os anos de 2018 e 2019 tiveram um volume de publicação de 16,40% cada. O ano de 2020 representou 18,90%, e o ano de 2022

representou 19,80%, sendo o ano de 2021 com o maior volume de publicações, com o total de 22,40%. O ano de 2023 representou apenas 6% do total de artigos recuperados.

Figura 1.1

Quantitativo de publicação ao longo dos anos



Dos artigos recuperados, 86,9% eram artigos de teste de predição. Dentre os principais tipos de artigos, podemos mencionar modelos de mediação, moderação, modelos de equações estruturais e, em alguns casos, entrevistas ou estudos de caso. Outro destaque foi a presença de artigos de validação de escalas, que representaram 9,7% do total. É importante ressaltar a relevância da validação transcultural das escalas para outros contextos e culturas. Por fim, uma pequena proporção de artigos (3,4%) focou em estudos de revisão.

A prontidão para a mudança é um conceito fundamental no contexto organizacional, destacando-se como um dos pilares para a adaptação e o sucesso das organizações em ambientes dinâmicos e desafiadores. Nesta revisão, exploramos os principais tópicos

identificados na literatura recente sobre prontidão, visando fornecer uma compreensão aprofundada dessa temática. O conceito de prontidão para a mudança é complexo e multifacetado, com várias perspectivas e instrumentos utilizados para medi-la (Holt et al., 2007; Weiner et al., 2008). É frequentemente visto como um precursor crítico para a implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações (Weiner et al., 2008).

A revisão buscou focar em significativas inter-relações da prontidão para mudança. A seguir, serão apresentados resultados encontrados na revisão de literatura para a relação entre prontidão e resistência a mudança, comunicação interna, liderança, cultura organizacional e sucesso na implementação.

Prontidão para mudança e resistência à mudança

A dinâmica do ambiente organizacional moderno demanda que as organizações estejam constantemente prontas para mudanças. No entanto, mesmo com a crescente ênfase na adaptação e inovação, a resistência à mudança continua a ser um desafio significativo (Metz, 2021; Rehman et al., 2021). A resistência à mudança é um fenômeno inerente ao contexto organizacional e persiste como uma entidade multifacetada que se manifesta de maneiras diversas, variando desde a inércia passiva até formas explícitas de oposição (Metz, 2021).

A resistência à mudança não é uma entidade homogênea, ao contrário, ela se desdobra em várias dimensões, cada uma com características distintas. Os termos "resistência" e "prontidão" são frequentemente vistos como opostos e, ao mesmo tempo, complementares no contexto da mudança organizacional (Pacheco, 2016; Brandão & Chaves, 2021). A resistência é geralmente considerada uma reação negativa à mudança, enquanto a prontidão é vista como uma disposição positiva para se engajar proativamente na mudança. No entanto, apesar dessa aparente dicotomia, a resistência muitas vezes pode ser um indicador de falta de

prontidão para mudança (Brandão & Chaves, 2021; Henry, 1997). Quando os membros de uma organização resistem à mudança, isso pode ser um sinal de que eles não estão preparados ou confiantes para lidar com a mudança proposta. Assim, abordar a resistência frequentemente envolve cultivar a prontidão para mudança por meio de estratégias de comunicação, treinamento e envolvimento dos funcionários (Bapuuroh, 2019; McKay et al., 2013; Self & Schraeder, 2009). Em alguns casos, a resistência pode surgir como consequência direta da prontidão para mudança, especialmente quando os indivíduos estão motivados a desafiar aspectos da mudança que consideram problemáticos ou inadequados (Pacheco, 2016). Dessa forma, a resistência pode fazer parte de um processo mais amplo de engajamento ativo com a mudança, à medida que os membros da organização buscam garantir sua eficácia e benefícios.

Uma recente revisão, encontrada como resultado da revisão sistemática empregada, revelou a complexidade ao identificar e classificar diferentes formas de resistência (Metz, 2021). Estas incluem resistência ativa, manifestada por meio de oposição direta e expressa de desacordo, e resistência passiva, caracterizada pela falta de envolvimento ou aceitação aparente. Ao compreender as origens da resistência à mudança é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de gestão de mudanças.

Estudos psicológicos e organizacionais têm revelado que a resistência muitas vezes encontra suas raízes na incerteza percebida, na ameaça à estabilidade percebida e na falta de clareza nas comunicações organizacionais (Ford et al., 2008). O medo do desconhecido e a percepção de perda de controle são fatores psicológicos que contribuem significativamente para a resistência. Entender as manifestações variadas da resistência e suas origens permite aos líderes organizacionais adotar abordagens mais informadas e eficazes. Estratégias que abordam não apenas os aspectos superficiais, mas também as preocupações psicológicas subjacentes, têm maior probabilidade de sucesso.

A literatura recente destaca abordagens práticas e estratégias para lidar eficazmente com a resistência à mudança. A comunicação transparente, a participação ativa dos funcionários no processo de mudança e a criação de uma cultura organizacional que valoriza a adaptação e a aprendizagem são medidas eficazes (Armenakis & Harris, 2002; Metz, 2021). Segundo os resultados da revisão, a implementação de programas de treinamento, estratégias de comunicação personalizadas e o envolvimento ativo dos funcionários são exemplos de intervenções sugeridas (Von Treuer et al., 2020). Além disso, resultados da revisão mostram que a percepção de justiça tem um papel crítico na redução da resistência à mudança através da troca líder-membro (Arnéguy et al., 2022; Rehman et al., 2021).

Em conclusão, a resistência à mudança é uma realidade inescapável em contextos organizacionais dinâmicos. Uma abordagem holística que reconhece a natureza multidimensional da resistência e considera suas origens psicológicas e organizacionais é essencial para desenvolver estratégias eficazes de gestão de mudanças (Marques et al., 2018). Esta abordagem não apenas enriquece o conhecimento teórico, mas também oferece orientações práticas valiosas para os gestores que buscam criar ambientes organizacionais mais adaptáveis e receptivos às mudanças.

Prontidão para mudança e comunicação interna

A comunicação interna emerge como uma ferramenta fundamental na construção e sustentação da prontidão para mudança, sendo um pilar essencial para o sucesso de iniciativas de mudança. Uma comunicação clara, consistente e transparente é crucial para informar aos membros da organização sobre a necessidade de mudança, os objetivos e os benefícios esperados (Johannessen & Olsen, 2011).

A escolha adequada de canais de comunicação desempenha um papel vital. Os resultados da revisão encontraram que estudos como os de Miake-Lye et al. (2020) e Costello

e Arghode (2020) destacam a eficácia de canais diversos, incluindo reuniões, e-mails, intranet e mídias sociais internas, na disseminação de informações sobre a mudança. A comunicação interna não deve ser unidirecional, deve promover a interação e permitir que os membros da organização expressem preocupações, esclareçam dúvidas e participem do processo de mudança (Miake-Lye et al., 2020). A comunicação, então, deve ser realizada em todo o processo, desde quando ocorre a necessidade de realizar a mudança, durante seu planejamento e após a sua implementação (Moura & Furtado, 2022). Assim sendo, a criação de oportunidades para feedback e diálogo é essencial.

A comunicação interna eficaz contribui para o alinhamento estratégico da organização em relação à mudança. Quando a mensagem é consistente e alinhada com a visão da mudança, ela fortalece a compreensão e o apoio dos membros da organização (Smollan & Morrison, 2019). Além disso, também ajuda a reduzir a resistência à mudança. Quando os membros da organização compreendem os motivos da mudança e veem suas contribuições valorizadas, a resistência tende a diminuir (Ford et al., 2008).

Dessa forma, a avaliação contínua da comunicação interna é essencial. A coleta de *feedback*, a análise de métricas de engajamento e a adaptação das estratégias de comunicação com base nos resultados são práticas cruciais para manter a eficácia ao longo do tempo (Johannessen & Olsen, 2011). Os resultados da revisão sugerem que os canais de comunicação desempenham um papel expressivo em como os membros da organização se adaptam e respondem às mudanças, os resultados mais favoráveis e positivos para mudança foram obtidos quando os membros confiavam na liderança organizacional (Costello & Arghode, 2020).

A comunicação interna desempenha um papel central na construção e manutenção da prontidão para mudança organizacional. Estratégias comunicativas eficazes contribuem para a compreensão, aceitação e envolvimento dos membros da organização, facilitando a

implementação bem-sucedida de iniciativas de mudança (Miake-Lye et al., 2020). A integração harmoniosa entre prontidão para mudança e comunicação interna é essencial para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente empresarial contemporâneo.

Prontidão para mudança e liderança

A liderança transformacional é frequentemente destacada como um facilitador fundamental da prontidão para mudança. Líderes transformacionais inspiram e motivam os membros da equipe, criando um ambiente propício à aceitação da mudança (Bass & Riggio, 2006). Estudos como os de Burnes et al. (2018) ilustram a correlação positiva entre liderança transformacional e prontidão para mudança. No qual a capacidade de criar uma visão compartilhada e de instigar uma abordagem proativa em direção à mudança caracteriza a liderança transformacional como um catalisador para a prontidão organizacional.

A liderança tem um papel fundamental no processo de implementação da mudança, pois busca o alinhamento de todos os membros da organização e atua como um auxílio nas tomadas de decisão e processos de implementação, além de instigar a participação dos membros na cultura organizacional implementada (Barbosa & Pereira, 2023). O envolvimento ativo dos funcionários, particularmente nas fases de planejamento e implementação da mudança, emerge como um elemento crucial na liderança transformacional. Estudos, como os conduzidos por Armenakis et al. (2007), evidenciam a correlação positiva entre o envolvimento dos funcionários promovido pelos líderes e a prontidão sustentável para a mudança. Líderes que adotam uma abordagem participativa, incentivando a contribuição ativa dos membros da equipe, não apenas fortalecem a prontidão organizacional, como também facilitam uma transição suave e uma aceitação mais harmoniosa da mudança proposta.

Líderes transformacionais, ao inspirar confiança, comunicar de forma eficaz e envolver os funcionários, criam as condições propícias para uma mudança bem-sucedida. Mesmo que a liderança desempenhe um papel crucial na promoção da prontidão para mudança, desafios podem surgir. A resistência à mudança, a falta de alinhamento entre a visão do líder e a cultura organizacional existente e a ausência de habilidades de comunicação podem atuar como obstáculos substanciais (Lines, 2005). Estratégias de liderança adaptativas são fundamentais para superar tais desafios e promover a prontidão para mudança. Os resultados da revisão indicam que líderes eficazes ajustam suas abordagens de acordo com as características específicas da organização e do contexto da mudança, promovendo a flexibilidade e a resiliência (Al-Hussami et al., 2018; Sengupta et al., 2023).

Além disso, a comunicação eficaz desempenha um papel central na liderança transformacional, influenciando diretamente a prontidão para mudança. As pesquisas destacam a transparência, clareza e consistência nas mensagens comunicadas pelos líderes como elementos cruciais na construção de uma compreensão compartilhada da necessidade e dos benefícios associados à mudança (Miake-Lye et al., 2020; Costello & Arghode, 2020). A comunicação eficaz atua como um veículo essencial para alinhar as percepções individuais e coletivas, estabelecendo as bases para a prontidão para a mudança. Compreender e superar os desafios inerentes a essa relação é imperativo para gestores que buscam maximizar o potencial de suas equipes e alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Essas constatações oferecem uma base científica robusta para a compreensão da relação intrincada entre liderança transformacional e prontidão para mudança. A eficácia dessas estratégias não apenas se traduz em teoria, mas encontra respaldo em pesquisas empíricas, consolidando a importância crucial da liderança transformacional como facilitadora-chave na promoção de uma cultura organizacional pronta para mudanças significativas (Al-Hussami et al., 2018). Essas descobertas não apenas iluminam o campo

acadêmico, mas também fornecem orientações valiosas para líderes organizacionais que buscam maximizar a prontidão para mudanças em suas respectivas organizações.

Prontidão para mudança e o papel da cultura organizacional

A cultura organizacional é um constructo complexo que abrange o conjunto de valores, normas e símbolos partilhados pelos membros de uma organização, e exerce influência nos comportamentos e nas decisões organizacionais, desempenhando um papel crucial na moldagem do comportamento dos membros. Neste contexto, autores como Hofstede et al. (2010) destacam a existência de dimensões culturais distintas, como individualismo-coletivismo, distância de poder e aversão à incerteza. Estas dimensões são identificadas como determinantes fundamentais que moldam a essência e a dinâmica da cultura organizacional.

Hofstede et al. (2010) propõe que o individualismo-coletivismo reflete a extensão em que os membros da organização priorizam interesses individuais sobre coletivos. A distância de poder, por sua vez, refere-se à aceitação ou resistência à hierarquia e à distribuição de poder na organização. A aversão à incerteza diz respeito à tolerância ou resistência a situações ambíguas ou desconhecidas. A compreensão dessas dimensões culturais é essencial para desvendar a complexidade da cultura organizacional e suas implicações nas práticas organizacionais.

A relação entre cultura organizacional e prontidão para mudança vem sendo estudada de distintas maneiras. Dentre elas, a relação entre os tipos de cultura organizacional e prontidão para mudança tem sido o foco de diversos estudos (Olafsen et al., 2021; Haffar et al., 2023). Achados identificam relações moderadas positivas entre culturas de grupo e prontidão para mudança, e associações negativas entre culturas racionais e prontidão para mudança (Georg et al, 2019).

A relação entre cultura organizacional, prontidão para mudança e comprometimento com a mudança também tem ganhado visibilidade na literatura. Olafsen et al (2021), além de verificar a relação entre cultura organizacional e prontidão para mudança, adiciona a variável comprometimento com a mudança. O estudo reforça que a força da cultura é mais importante para o comprometimento com a mudança, comparativamente a relação do comprometimento com a mudança e os tipos culturais. Ainda assim, culturas organizacionais flexíveis indicaram uma relação mais clara com comprometimento positivo para a mudança.

Os achados de Haffar et al. (2023), indicam uma influência distinta dos tipos de cultura organizacional nas dimensões de prontidão do funcionário para mudança, impactando de maneiras diferentes também no comprometimento afetivo do funcionário para mudança. As dimensões de prontidão para mudança denominadas autoeficácia e valência pessoal demonstraram mediação total na relação entre cultura adhocrática (de grupo) e comprometimento afetivo do funcionário para mudança.

Os resultados da revisão encontraram que organizações que nutrem uma cultura voltada para a inovação e a aprendizagem demonstram uma propensão significativamente maior a estarem preparadas para enfrentar mudanças (Aboobaker & KA, 2021; Al-Shamali et al., 2022). A valorização da inovação sugere uma disposição para abraçar novas ideias e abordagens, enquanto a ênfase na aprendizagem denota uma mentalidade organizacional adaptativa e receptiva à evolução. Essa associação entre cultura organizacional, inovação e aprendizagem sugere que o tecido cultural de uma organização não apenas reflete suas práticas atuais, mas também serve como um indicador sólido da prontidão dessa organização para se engajar em iniciativas transformacionais (Haffar et al., 2023). Assim, o papel da cultura organizacional na prontidão para mudança transcende a mera representação simbólica, constituindo-se como um determinante crítico do ambiente propício ou desafiador para a

implementação de mudanças organizacionais e para o sucesso na implementação das mudanças.

A cultura organizacional não só influencia a prontidão para mudança, mas também desempenha um papel crucial na manifestação da resistência à mudança. Organizações imersas em culturas mais resistentes à mudança podem enfrentar desafios substanciais na promoção da prontidão para a implementação de novas iniciativas (Haffar et al., 2023). Culturas que resistem à mudança muitas vezes perpetuam normas e valores arraigados, tornando a adaptação a novas práticas e procedimentos um processo mais desafiador. Neste contexto, a resistência à mudança emerge como um fenômeno enraizado nas características culturais da organização (Metz, 2021).

A aversão à mudança pode ser reflexo da manutenção de tradições, hierarquias rígidas ou de uma mentalidade fixa. A compreensão dessa interseção entre cultura organizacional e resistência à mudança é crucial para a implementação bem-sucedida de iniciativas transformacionais, pois permite que os líderes antecipem e gerenciem efetivamente as barreiras culturais que possam surgir durante o processo de mudança (Marques et al., 2018; Metz, 2021; Rehman et al., 2021).

A prontidão para mudança é frequentemente mais eficaz quando alinhada à cultura organizacional. Sua relação torna-se evidente quando se considera como os valores culturais podem moldar a percepção e a resposta da organização às mudanças propostas. Organizações com culturas abertas à inovação e à aprendizagem, por exemplo, tendem a ter uma prontidão mais elevada para mudanças (Machado et al., 2013). A cultura organizacional atua como um substrato que pode facilitar ou criar obstáculos à promoção de um ambiente receptivo à mudança, resultados apontam uma necessidade de congruência cultural para promover uma aceitação mais suave das mudanças (Aboobaker & KA, 2021; Olafsen et al., 2021). Contudo, desafios podem surgir quando a prontidão para mudança é incompatível com a cultura

organizacional existente. A identificação de barreiras culturais e a implementação de estratégias para superá-las tornam-se essenciais para o sucesso das iniciativas de mudança.

Prontidão para mudança e sucesso na implementação

A capacidade de uma organização se adaptar e implementar mudanças com sucesso tornou-se essencial em um ambiente empresarial dinâmico. A prontidão para mudança organizacional, compreendendo a disposição e a habilidade dos membros da organização em abraçar mudanças, é um fator crítico que influencia diretamente o sucesso na implementação de iniciativas de mudança (Guimarães e Borges, 2009).

O sucesso na implementação da mudança é um conceito multifacetado, com indicadores que vão desde a adesão dos funcionários até a realização dos objetivos estratégicos. Estudos enfatizam a importância de medir o sucesso não apenas em termos de resultados, mas também no processo de implementação (Ceribeli & Merlo, 2013; Guimarães e Borges, 2009). Os resultados da revisão apontaram que as pesquisas contemporâneas têm identificado diversos fatores críticos que influenciam o sucesso na implementação da mudança. A gestão eficaz da resistência, o envolvimento dos funcionários, a flexibilidade nas estratégias e a adaptação contínua são elementos frequentemente destacados (Choi et al., 2022).

A prontidão para mudança e o sucesso na implementação da mudança estão intrinsecamente interligados. A capacidade de avaliar constantemente o progresso, identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias contribui para a resiliência e sustentabilidade das mudanças implementadas (Choi et al., 2022; Mansour et al., 2022). A integração eficaz desses dois conceitos é vital para enfrentar os desafios complexos associados à mudança nas organizações contemporâneas. À medida que a pesquisa continua a evoluir, espera-se que

abordagens mais refinadas e estratégias práticas para promover a prontidão e o sucesso na implementação da mudança continuem a emergir.

Discussão

A revisão de literatura empreendida proporciona uma análise aprofundada da prontidão para mudança, desvelando seus alicerces interdependentes, com destaque para prontidão para gestão de mudança, cultura organizacional, liderança, comunicação interna e resistência à mudança. Os achados delineiam a intrincada interconexão desses construtos, ressaltando a complexidade subjacente à efetiva implementação de mudanças organizacionais. Ao examinar os estudos mais recentes sobre prontidão organizacional para mudança, observa-se uma convergência em torno de temas-chave, mas também divergências que enriquecem a compreensão do fenômeno.

Uma análise comparativa revela duas tendências distintas: estudos que enfocam abordagens multidimensionais da prontidão e aqueles que exploram fatores contextuais e individuais específicos. Estudos como o de Mansour et al. (2022) e Costello e Arghode (2020) adotam uma abordagem multidimensional, considerando aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais da prontidão. Essa perspectiva ampliada reflete a crescente compreensão da complexidade do fenômeno. Por outro lado, pesquisas como as de Haffar et al. (2019) e Sengupta et al. (2023) optam por uma análise mais contextualizada, destacando a influência da cultura organizacional e da liderança na prontidão para mudança.

Os resultados desses estudos se alinham, em grande parte, com as tendências previamente identificadas na literatura sobre prontidão para mudança. A pesquisa sobre as dimensões fundamentais da prontidão (Rafferty et al., 2012), por exemplo, encontra eco nas investigações e outros resultados que reforçam a importância da consciência da necessidade de mudança, motivação para mudar e eficácia percebida na implementação de mudanças

(Barbosa & Pereira, 2023; Machado et al., 2013). No entanto, a integração de variáveis contextuais específicas, como cultura organizacional e liderança, destaca-se como uma contribuição significativa dos estudos recentes. A relação entre uma cultura voltada para a inovação e a prontidão para mudança corroboram os princípios estabelecidos por Martins e Martins (2002). Essa conexão mais estreita entre os construtos amplia nossa compreensão da influência do ambiente organizacional na prontidão.

As implicações práticas dos estudos recentes para gestores e líderes são substanciais. A percepção de que a prontidão para mudança não é apenas um fenômeno individual, mas profundamente enraizada na cultura organizacional, destaca a necessidade de estratégias personalizadas. Gestores podem, por exemplo, considerar intervenções específicas para promover uma cultura mais aberta à mudança, seja através de programas de treinamento ou iniciativas de comunicação mais direcionadas.

Do ponto de vista teórico, os resultados desses estudos instigam uma revisão e expansão contínua dos modelos existentes de prontidão organizacional para mudança. A inclusão de variáveis contextuais abre caminho para uma compreensão mais dinâmica e holística do fenômeno. Pesquisas futuras podem se beneficiar dessa base teórica aprimorada para explorar ainda mais as complexas interações entre os fatores que influenciam a prontidão para mudança.

Lacunas na Literatura

O escopo do conhecimento atual, embora substancial, não escapa à existência de lacunas críticas. Emergem, portanto, áreas de pesquisa que clamam por atenção mais detalhada. A investigação sobre a influência específica de diferentes dimensões culturais na prontidão para mudança requer uma sonda mais profunda, enquanto estratégias concretas

para mitigar formas específicas de resistência à mudança permanecem como desafios a serem enfrentados.

Contextualização Cultural Limitada. A influência da cultura organizacional na prontidão para mudança é frequentemente reconhecida, porém, faltam investigações que explorem de maneira detalhada as especificidades culturais e como elas moldam as atitudes e comportamentos relacionados à mudança.

Falta de Abordagem Multidimensional. A maioria das pesquisas até o momento tende a abordar a prontidão para mudança de maneira unidimensional, muitas vezes concentrando-se apenas em aspectos comportamentais ou cognitivos. A ausência de uma abordagem mais holística que integre múltiplas dimensões dificulta uma compreensão completa do fenômeno.

Limitações na Mensuração da Resistência à Mudança. Enquanto a resistência à mudança é um componente intrínseco da prontidão, as medidas utilizadas para avaliá-la muitas vezes carecem de refinamento. A categorização simplificada entre resistência ativa e passiva não reflete adequadamente a complexidade desse fenômeno, exigindo instrumentos mais sensíveis e abrangentes.

Implementação Bem-Sucedida. A pesquisa geralmente se concentra na prontidão para mudança como um antecedente, sem uma exploração adequada dos vínculos entre prontidão e a implementação efetiva de mudanças organizacionais. A compreensão das condições que promovem ou impedem uma implementação bem-sucedida permanece subdesenvolvida.

Falta de Longitudinalidade nas Pesquisas. Grande parte das pesquisas existentes oferece uma visão estática da prontidão para mudança, negligenciando a dinâmica temporal

do fenômeno. Estudos longitudinais são escassos, o que impede a compreensão das mudanças ao longo do tempo e de possíveis fatores desencadeantes ou moduladores.

A abordagem dessas lacunas revela a necessidade premente de uma pesquisa mais abrangente e aprofundada em prontidão para mudança. A adição de uma perspectiva multidimensional, contextualizada culturalmente e longitudinal pode enriquecer significativamente a compreensão desse fenômeno, proporcionando percepções mais robustas para práticas eficazes de gestão de mudanças. Abordar essas deficiências é crucial para avançar no entendimento teórico e prático deste fenômeno, capacitando organizações e pesquisadores a enfrentar os desafios dinâmicos e complexos associados à gestão eficaz de mudanças organizacionais.

Sugestões para Futuras Pesquisas

A concretização dessas sugestões para pesquisas futuras pode oferecer contribuições significativas que transcendem o escopo atual da literatura, proporcionando *insights* valiosos para a prática e a teoria da gestão de mudanças organizacionais. Com base nas lacunas evidenciadas na literatura atual sobre prontidão organizacional para mudança, propõe-se uma agenda científica delineando áreas cruciais para futuras pesquisas.

Contextualização Cultural Aprofundada. Investigações devem se aprofundar na influência da cultura organizacional na prontidão para mudança, considerando não apenas dimensões culturais amplas, mas também especificidades culturais locais. Examinar como valores, crenças e normas culturais moldam atitudes em relação à mudança contribuirá para uma compreensão mais refinada.

Abordagem Multidimensional e Integrativa. Pesquisas futuras devem adotar uma abordagem mais abrangente e integrativa da prontidão para mudança, considerando múltiplas dimensões que incluem aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Ressalta-se que

existem ambiguidades conceituais e divergências sobre o tema, o que influencia a necessidade de uma revisão da definição. Além de que, explorar a interconexão dinâmica dessas dimensões pode fornecer uma compreensão mais completa do fenômeno.

Aprofundamento na Mensuração da Resistência e Prontidão para Mudança.

Pesquisas futuras devem focar no desenvolvimento de medidas mais sensíveis e abrangentes para avaliar a resistência à mudança e prontidão para mudança. Visto que, as medidas de prontidão não oferecem uma avaliação definitiva da capacidade de resposta, uma vez que podem ser influenciadas por diversos fatores contextuais e individuais, bem como pela qualidade das ferramentas de mensuração utilizadas. A exploração das múltiplas facetas da resistência quanto da prontidão, além da distinção entre os conceitos, pode enriquecer a compreensão dessa componente crítica.

Vínculos Claros entre Prontidão e Implementação Bem-Sucedida. Investigar mais a fundo os vínculos entre prontidão para mudança e a implementação efetiva de mudanças organizacionais é imperativo. Compreender as condições que facilitam ou dificultam a transição da prontidão para ação contribuirá para estratégias mais eficazes de gestão de mudanças.

Estudos Longitudinais. A realização de estudos longitudinais é essencial para capturar a dinâmica temporal da prontidão para mudança. Compreender as mudanças ao longo do tempo, os pontos de inflexão e os fatores moderadores permitirá uma visão mais rica e contextualizada do fenômeno.

Considerações Finais

Em síntese, a literatura recente em prontidão organizacional para mudança dos últimos 5 anos revela um avanço significativo, tanto na expansão da teoria quanto na orientação prática. A convergência e divergência de abordagens enriquece a compreensão do

fenômeno, proporcionando uma base sólida para pesquisas futuras e aplicações eficazes no ambiente organizacional em constante evolução.

A revisão de literatura empreendida revelou a prontidão para mudança como um fenômeno complexo e interdependente, engrandecendo a compreensão dos alicerces interconectados envolvidos. No entanto, também foram identificadas importantes lacunas na literatura existente, como a falta de abordagem multidimensional, contextualização cultural limitada, pouca longitudinalidade nas pesquisas e limitações na mensuração da resistência à mudança.

Em conclusão, a revisão da literatura e a discussão dos estudos recentes sobre prontidão organizacional para mudança ressaltaram a necessidade de pesquisas futuras mais abrangentes e aprofundadas. A adoção de abordagens multidimensionais, a contextualização cultural, estudos longitudinais, aperfeiçoamento na mensuração da resistência à mudança e uma exploração mais aprofundada dos vínculos entre prontidão e implementação bem-sucedida são cruciais para avançar na compreensão teórica e prática desse fenômeno complexo. Essas contribuições podem capacitar organizações e pesquisadores a lidar de forma mais eficaz com os desafios da gestão de mudanças organizacionais em um ambiente em constante evolução.

Referências

- Aboobaker, N. & KA, Z. (2021). Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: Effects of organizational learning culture and readiness for change. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1030-1047.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0345>
- Al-Hussami, M., Hammad, S. & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2017-0031>
- Al-Shamali, S., Al-Shamali, A., Alsaber, A., Al-Kandari, A. Al-Mutairi, S. & Alaya, A. (2022). Impact of organizational culture on academics' readiness and behavioral intention to implement eLearning changes in Kuwaiti universities during COVID-19. *Sustainability*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315824>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Arnéguy, E., Ohana, M. & Stinglhamber, F. (2022). Readiness for change: Which source of justice and support really matters? *Employee Relations*, 44(1), 210-228.
<https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0225>

- Bapuuroh, B. L. (2019). *Determinants of organizational readiness for change: A case of Vodafone Ghana Limited*. Doctoral dissertation, University of Ghana.
- Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). A mudança organizacional: uma revisão sistemática da literatura. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-45. <https://doi.org/10.5585/2023.24224>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Brandão, B. C. & Chaves, M. T. (2021). Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização. *Journal of Perspectives in Management*, 5, p. 33-42. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251823>
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141-158. <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- Carvalho, G., Santos, A. S. dos & Souza, T. R. S. (2021). Revisão sistemática de literatura: Comida, mídias sociais e empreendedorismo. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 9(2), p. 56-69. <https://doi.org/10.32888/cge.v9i2.48793>
- Casadella, V., & Uzunidis, D. (2018). Innovation Capacities as a Prerequisite for Forming a National Innovation System. *Collective Innovation Processes: Principles and Practices*, 4, 177-199.
- Ceribeli, H. B. & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicaseos. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(2), 134-154. <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i2.11132>
- Choi, K. A., Lindert, L., Schlomann, L. & Pfaff, H. (2022). "I'll leave that to the case managers." Healthcare service providers' perceptions of organizational readiness for change in a randomized controlled trial - A qualitative analysis exploring

- implementation success. *Int J Environ Res Public Health*, 19(9), 1-17.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19095782>
- Costello, J.E. & Arghode, V. (2020). Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. *Management Research Review*, 43(7), 847-861. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2019-0214>
- Cronin, P., Ryan, F. & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A setp-by-setp approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 1156-1161.
<https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Domingos, S. G. & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *RAC*, 18(2), 118-138.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200002>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green: A systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18-29.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Georg, S., Görig, T., Eichinger, M., Hoffmann, D., Urschitz, M. S. & De Bock, F. (2019). Organizational culture and readiness for change in German pediatric outpatient centres. *European Journal of Public Health*, 29(4), ckz185.660,
<https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz185.660>
- Guimarães e Borges, R. S. (2009). Implementação de mudança organizacional e o papel das práticas de recursos humanos: Um estudo de caso brasileiro. *BBR - Brazilian Business Review*, 6(3), 299-311.

- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R. & Gbadamosi, G. (2019). Organisational culture and TQM implementation: Investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1367-1388.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369352>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A. & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155(A), 113396.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>
- Henry, P. K. (1997). Overcoming resistance to organizational change. *Journal of the American dietetic association*, 97(10), p. 145-147.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Rev. 3 rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Lam, Alice (2004). *Organizational Innovation*. In *Handbook of Innovation*. Oxford University Press, 2004. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6071-7_5

- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S. & Silva, A. (2013). Cultura de inovação: Elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 164-182. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>
- Mansour, A., Rowlands, H., Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H. & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Marques, A. L., Borges, R. S. G., & Almada, L. (2018). Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 195-212. <https://doi.org/10.5902/19834659.16081>
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational cultura model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65. <https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.71>
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2).

- Metz, Maria. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. A literature review. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XXI(1), 611-620. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021/Section%204/22.pdf>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S. & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research*, 20(106). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z>
- Moraes, W. D. (2022). Competências individuais e prontidão para mudança organizacional frente à transformação digital no setor financeiro. *REPAAE - Revista Ensino em Administração e Engenharia*, 8(3), 103-130. <https://doi.org/10.51923/repae.v8i3.308>
- Moura, F. F. & Furtado, L. M. G. P. (2022). Mudança organizacional no setor público: Uma revisão sistemática da literatura. *Encontro de Administração Pública da ANPAD, IX*, 2177-2517. <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/74d90aafda34e6060f9e8433962d14fd.pdf>
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S. & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
- Pacheco, S. R. (2022). Gerenciamento da resistência à mudança organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 3(2), p. 57-74.

<https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional>

Porto, G. G. (2019). How to conduct a systematic review: *Basic concepts. J Braz Coll Oral Maxillofc Surg*, 5(2), p.4-5. <https://doi.org/10.14436/2358-2782.5.2.004-005.EDT>

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N. & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization development journal*, 30(2), 167-182.

Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P. & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global – The role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162-179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156>

Smollan, R.K. & Morrison, R.L. (2019). Office design and organizational change: The influence of communication and organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 426-440. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0076>

Von Treuer, K. M., McCabe, M. P., Karantzas, G., Mellor, D., Konis, A., & Davison, T. E. (2020). Facilitating staff adoption of new policies and procedures in aged care through

training for readiness for change. *Journal of Applied Gerontology*, 41(1), 1-8.

<https://doi.org/10.1177/0733464820949801>

Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S-Y. D. (2008). Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), p.379-436. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>

Manuscrito 2

**Prontidão para mudança individual e de grupo: Adaptação e indícios de validade para o
contexto brasileiro**

*Individual and Group Readiness for Change: Adaptation and Validity Evidence for the
Brazilian Context*

Leela Lacerda Francischeto

Universidade de Brasília

Fevereiro de 2024

Resumo

A prontidão para mudança refere-se à disposição psicológica de indivíduos ou grupos em uma organização para embarcar em uma mudança planejada. Além de considerar as percepções dos indivíduos, é preciso analisá-las nas equipes de trabalho. Assim, este estudo tem como objetivo a validação de uma medida de prontidão para mudança de Holt et al., (2007), adaptada ao contexto brasileiro, tanto no nível individual quanto no nível de grupo por meio de análises fatoriais exploratórias (AFE) e confirmatórias (AFC). O estudo desenvolvido com duas (2) amostras independentes oferece uma validação robusta da adaptação da escala, garantindo a precisão e confiabilidade da medida. A AFE revelou a disposição dos itens em quatro fatores: Adequação, Suporte da Gestão, Pessoalmente Benéfico e Eficácia, assim como no original, tanto para o nível dos indivíduos quanto para o nível do grupo. A AFC conduzida somente para o nível do indivíduo apresentou ajustes adequados, corroborando a estrutura de quatro fatores com os indícios adequados de validade da medida. Foram apresentados bons índices de ajustes, Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (VME). Esses resultados fornecem uma compreensão mais detalhada de como os indivíduos e grupos dentro das organizações percebem e respondem à mudança, contribuindo para uma visão abrangente do fenômeno da prontidão para mudança.

Palavras-chave: Prontidão para mudança, mudança organizacional, avaliação psicológica, validade, análise fatorial.

Abstract

Readiness for change refers to the psychological disposition of individuals or groups within an organization to embark on a planned change. In addition to considering individuals' perceptions, it is necessary to analyze these perceptions within teamwork. Thus, this study aims to validate a measure of readiness for change by Holt et al., (2007), adapted to the Brazilian context, both at the individual and group levels through exploratory factor analyses (EFA) and confirmatory factor analyses (CFA). The study conducted with two independent samples provides robust validation of the scale's adaptation, ensuring the accuracy and reliability of the measure. The EFA revealed the disposition of items into four factors: Appropriateness, Management Support, Personally Beneficial, and Efficacy, as in the original, for both individual and group levels. The CFA conducted only for the individual level showed adequate adjustments, corroborating the four-factor structure with appropriate validity evidence for the measure. Good fit indices, Composite Reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) were presented. These results provide a more detailed understanding of how individuals and groups within organizations perceive and respond to change, contributing to a comprehensive view of the phenomenon of readiness for change.

Keywords: Readiness for change, organizational change, adaptation, validity, EFA and CFA.

Prontidão para mudança individual e de grupo: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro

A mudança é uma constante no mundo organizacional. Organizações precisam se adaptar às mudanças do ambiente externo e interno para sobreviver e prosperar (Rafferty et al., 2013). No entanto, a mudança nem sempre é fácil. Ela pode causar resistência e medo, o que pode dificultar sua implementação. A prontidão para mudança é um conceito importante na gestão de mudanças, pois influencia diretamente o sucesso ou fracasso de iniciativas de mudança organizacional. Ela é definida como a crença, as atitudes e as intenções dos membros da organização em relação à necessidade de mudança e à capacidade da organização para implementá-la (Ahmad & Ismail, 2018). Esta prontidão é influenciada por fatores individuais e estruturais, e pode ser avaliada através de dimensões psicológicas e situacionais (Holt, 2013; Holt, 2009).

A prontidão para mudança é um construto complexo que pode ser influenciado por uma série de fatores, incluindo as características individuais, grupais e organizacionais (Mansour et al. 2022; Costello e Arghode, 2020). A prontidão individual para a mudança é fundamentada na interação de predisposições duradouras e respostas induzidas situacionalmente, as quais são influenciadas pelos processos cognitivos e afetivos individuais.

A prontidão individual e do grupo para a mudança baseia-se em percepções e crenças coletivas de que: (1) a mudança é necessária, (2) a organização tem a capacidade de lidar efetivamente com a mudança, (3) o grupo se beneficiará dos resultados da mudança e (4) o grupo tem a capacidade de lidar com os requisitos da mudança (Choi, 2011). Analisar e discutir a prontidão do grupo para a mudança junto com a prontidão individual e organizacional é importante, conforme Vakola (2013) aponta. A importância da ampliação de estudos converge com o argumento de Coghlan (1994, p. 18), que afirma que artigos que se concentram em como os indivíduos resistem à mudança tendem a ser deficientes ou

unilaterais, pois lidam com o indivíduo isolado dos grupos com os quais o indivíduo pode se identificar. Assim, a prontidão individual para a mudança precisa ser explorada, bem como a prontidão do grupo para a mudança no futuro.

No entanto, é fundamental destacar que, para aplicar efetivamente esses princípios em contextos específicos, é necessário compreender não apenas a prontidão individual e do grupo, mas também a prontidão organizacional real para a mudança. Esta última refere-se à capacidade da organização em implementar a mudança, o que, por sua vez, influencia a prontidão individual e do grupo (Vakola, 2013). Portanto, a compreensão global da prontidão para a mudança, abrangendo esses diferentes níveis, é crucial para o sucesso de iniciativas de mudança organizacional (Bouckenooghe, 2010; Rafferty & Minbashian, 2019).

Ao se explorar a dinâmica da mudança organizacional, surge a necessidade de diferenciar entre dois conceitos inter-relacionados: abertura para a mudança e prontidão para a mudança. A abertura para a mudança refere-se a uma disposição ou atitude geral de aceitar e abraçar mudanças (Armenakis, Harris, e Mossholder, 1993). É uma característica individual que pode ser moldada por diversos fatores, como personalidade, experiência, cultura e valores. Indivíduos abertos para a mudança são mais propensos a encarar as transformações como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, enquanto aqueles menos abertos podem percebê-las como ameaça ou desafios. Por outro lado, a prontidão para a mudança representa um estado ou condição de estar preparado para aceitar e implementar uma mudança específica. Trata-se de uma característica situacional influenciada por fatores como a natureza da mudança, o apoio organizacional à mudança e os recursos disponíveis para a **sua** implementação (Armenakis, Harris, e Mossholder, 1993; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

A distinção entre esses conceitos reside no fato de que a abertura para a mudança é uma característica individual relativamente estável ao longo do tempo, enquanto a prontidão

para a mudança é uma característica situacional que pode variar dependendo da natureza da mudança e do contexto organizacional. Assim, enquanto a abertura para a mudança revela a predisposição geral de indivíduos, a prontidão para a mudança reflete a preparação específica para uma mudança iminente (Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & DiClemente, C. C., 2013; Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W., 1993).

Neste sentido, devido a diversos fatores, como avanços tecnológicos, aprimoramento do clima e cultura e implementação de novos projetos e ações na organização, a prontidão para mudança revela-se como questão primordial dentro das corporações, em especial por ser precursor crítico de implementações bem-sucedidas de mudanças. Logo, a prontidão para mudança pode ser avaliada por meio de instrumentos construídos para tal objetivo.

Entretanto, a maioria dos instrumentos criados focam somente no fator psicológico ou estrutural, sendo ambos elementos importantes para medir esse construto (Holt et al., 2009).

A mensuração da prontidão para mudança é uma área pouco explorada na pesquisa organizacional no Brasil, sendo vital para o sucesso da implementação de transformações. A escassez de instrumentos validados para avaliar essa prontidão no contexto brasileiro tem sido um desafio enfrentado pelos estudiosos envolvidos em processos de mudança.

Ao realizar um levantamento da literatura, observa-se uma carência de ferramentas robustas e culturalmente adaptadas para medir a prontidão para mudança em diversos contextos organizacionais. Um exemplo é o artigo "Psychometric Properties of the Brazilian Portuguese version of the Readiness to Change Questionnaire – RCQ-BR" (Souza, 2015), publicado na "Revista de Administração de Empresas". O artigo apresenta a validação da versão brasileira do RCQ, um instrumento para medir a prontidão para a mudança organizacional. Apesar do objetivo da medida, o questionário de Prontidão para Mudança (RCQ) foi utilizado para classificar os usuários em três estágios de mudança: pré-

contemplação, contemplação ou ação. O RCQ foi proposto pela primeira vez por Rollnick, Heather, Gold & Hall (1992).

É importante destacar que, embora o RCQ tenha sido utilizado neste contexto, não se propõe, de fato, a mensurar a prontidão para mudança organizacional de maneira específica. Em vez disso, o instrumento classifica os usuários com base em estágios relacionados à prontidão para realizar mudanças em comportamentos específicos, como o consumo de álcool. Portanto, a utilização do RCQ neste estudo está direcionada para avaliar a prontidão dos participantes em relação a comportamentos específicos em vez de refletir uma medida abrangente de prontidão para mudanças em organizações.

Por fim, destaca-se o artigo intitulado "Adaptação transcultural e propriedades psicométricas da versão em português (Brasil) do Questionário de Prontidão Organizacional para Implementação de Mudanças em Serviços de Saúde" (Bomfim, Braff e Frazão, 2020), publicado na renomada revista "Revista de Administração Pública". O estudo concentra-se na adaptação transcultural e nas propriedades psicométricas da versão brasileira desse questionário específico, concebido para avaliar a prontidão das organizações de saúde para implementar mudanças.

Os resultados do estudo revelaram que a versão brasileira do Questionário de Prontidão Organizacional para Implementação de Mudanças demonstrou ser válida e confiável, consolidando sua aplicabilidade em organizações de saúde no contexto brasileiro. A análise das propriedades psicométricas oferece evidências substanciais sobre a consistência e confiabilidade das medições proporcionadas pelo questionário. Destaca-se que a validação do questionário para o contexto brasileiro realça sua relevância e utilidade específicas para avaliar a prontidão organizacional em ambientes de saúde. Este instrumento representa uma valiosa contribuição para a compreensão e aprimoramento dos processos de implementação

de mudanças nesse setor, enfatizando a necessidade de ferramentas adaptadas culturalmente e rigorosamente validadas ao avaliar a prontidão organizacional para mudanças.

Estes estudos evidenciam que, embora a mensuração da prontidão para mudança seja uma área ainda pouco explorada na pesquisa organizacional no Brasil, alguns esforços específicos têm sido empreendidos para desenvolver e validar instrumentos destinados a esse propósito. Este empenho é de suma importância, pois a avaliação da prontidão para mudança desempenha um papel importante no êxito da implementação de transformações organizacionais. Neste contexto, destaca-se a relevância da adaptação e validação de instrumentos específicos, como o proposto por Holt et al. (2007). A adaptação do inventário de prontidão para mudança organizacional para o contexto brasileiro surge como uma proposta valiosa, visando traduzir, validar e adaptar seus itens para a realidade específica das organizações brasileiras.

A realização desse processo para o contexto brasileiro não apenas preencherá uma lacuna importante na pesquisa nacional sobre prontidão para mudança, como proporcionará um instrumento robusto e confiável para mensurações em organizações de diversos setores, com foco tanto no nível individual quanto no nível grupal. A capacidade de avaliar de forma precisa a prontidão para mudança em organizações gerais, considerando tanto o indivíduo quanto o grupo, é crucial para a tomada de decisões informadas e estratégicas no contexto de mudanças organizacionais. Assim, a adaptação do instrumento de Holt et al. (2007) contribuirá para o avanço da pesquisa nesse campo, como proporcionará uma ferramenta valiosa para profissionais e pesquisadores que buscam compreender e potencializar a prontidão para mudança em diferentes contextos organizacionais no Brasil.

Dessa forma, com o intuito de dirimir intervenções malsucedidas, a formulação de instrumentos para serem aplicados nas corporações que avaliam prontidão para mudança com indícios de validade e confiabilidade, além de avaliar fatores psicológicos e estruturais, torna-

se fundamental (Weiner, 2009). Diante disso, o objetivo do presente estudo é adaptar o inventário de prontidão para mudança organizacional de Holt et al. (2007) para o contexto brasileiro e avaliar seus indícios de validade.

Escala de Prontidão para a Mudança em Organizações

A prontidão para a mudança, de acordo com Holt et al. (2007), é um construto multidimensional, que pode ser medido por meio de quatro dimensões: valência pessoal, suporte da gestão, adequação e eficácia específica da mudança. De acordo com esse autor, a crença dos funcionários nessas quatro dimensões influencia a prontidão para a mudança na organização. Assim, a valência pessoal é definida como o benefício que a mudança vai trazer aos membros da organização, enquanto o suporte da gestão é o quanto os líderes estão comprometidos com a mudança. Já a adequação refere-se à percepção dos funcionários quanto à conveniência da mudança para a organização dentro do contexto proposto. Por último, a eficácia específica da mudança é a crença do membro da organização acerca de sua capacidade para implementar a mudança proposta. A partir da definição de prontidão para mudança, é possível perceber a importância do tema para as organizações e trabalhadores na atualidade, uma vez que as dinâmicas organizacionais exigem, cada vez mais, mudanças na cultura, nas estratégias adotadas e estruturas que moldam as organizações (Armenakis et al., 1993).

Esse inventário foi desenvolvido por Holt et al. (2007) nos Estados Unidos e foi construído em seis passos, sendo eles, respectivamente: revisão de literatura e delimitação do construto, desenvolvimento dos itens, administração do questionário, redução inicial de itens, avaliação da escala e replicação. Primeiramente, foram identificados os temas mais significativos para o conceito de prontidão, ou seja, fatores da prontidão, por meio de questionários e entrevistas com funcionários do setor público e privado. A partir desses

fatores, foram criados cinco temas principais, contendo 59 itens ao todo, que passaram por dois testes de adequação. Após os testes, permaneceram 44 itens, que foram administrados em um novo questionário para outros membros de uma organização governamental. O terceiro passo constituiu-se de reduzir os itens a partir de análises dos fatores, resultando na conclusão final de quatro fatores, contendo 25 itens, dos quais os fatores são referentes.

A escala apresentou indícios de validade - avaliados no quarto passos de criação do instrumento - utilizando os resultados de validade incremental dos fatores de prontidão para mudança, validade convergente e os resultados preditivos de validade, concluindo que a variância de satisfação e comprometimento explicados aumentaram quando os fatores de prontidão foram acrescentados, variação essa que não ocorreu com a intenção de rotatividade, características demográficas, variáveis de personalidade e contextuais. Ademais, outros indícios de validade foram a correlação dos diferentes fatores entre si e a confirmação de hipóteses de relações entre os fatores de prontidão e comprometimento no trabalho e satisfação. Por fim, o questionário foi replicado, administrado novamente em uma nova organização, contendo itens de outras escalas que mensuram características individuais e contextuais específicas, sendo conduzida uma análise fatorial confirmatória. A análise do modelo de quatro fatores mostrou-se mais apropriada, contendo escores limites típicos.

A adaptação e validação de instrumentos para outras culturas é um processo complexo, construído em diferentes passos, que preconiza aspectos psicométricos, culturais, linguísticos e de validade. Nessa lógica, a adaptação cultural é essencial na utilização de instrumentos construídos para uma população alvo diferente, uma vez que a mera tradução fidedigna dos itens não é suficiente para considerar um instrumento válido e confiável. Em vista dos itens abordados, é crucial que o construto utilizado no instrumento esteja inserido neles, já que são os conteúdos dos itens que traduzem e constituem o construto avaliado (Andrade & Valentini, 2018). Logo, a adaptação cultural é importante para adequar termos e

instruções, tornar itens compreensíveis com termos representativos para o grupo e considerar a permanência de significado dos conceitos para o público-alvo. Sendo assim, proporciona equivalência da medida e validade do construto, além de possibilitar a comparação entre diferentes amostras culturais com equidade na avaliação (Borsa et al., 2012).

Com base no exposto, a avaliação dos indícios de validade do instrumento e a adaptação de Holt et al. (2007) contribui para a comunidade científica, assim como para a área prática das organizações brasileiras, visto que, a partir da aplicação do instrumento e da análise de seus resultados, os gestores podem identificar problemas encobertos e acessar índices de preparo para a mudança nos trabalhadores e em suas equipes, fomentando a criação de iniciativas que aumentam a prontidão e diminuem a sensação de incerteza e pessimismo organizacional (Holt et al., 2009).

Diante deste panorama, é evidente a necessidade de instrumentos de medida que avaliem de maneira abrangente a prontidão para a mudança, levando em consideração as complexidades individuais, grupais e organizacionais. Essa validação se torna essencial para garantir a eficácia e relevância do instrumento em um contexto cultural e organizacional único como o brasileiro, contribuindo assim para uma compreensão mais profunda e eficaz da prontidão para a mudança no cenário brasileiro. Este trabalho se debruçará em adaptar um instrumento para dois níveis: o individual e o de grupo.

Desse modo, este trabalho busca contribuir para a comunidade científica com a análise de dados de confiabilidade e validade de um inventário sobre prontidão para mudança, fator central para o fortalecimento da literatura no tema, assim como para a ampliação dos dados, a criação de um modelo técnico e novos instrumentos. Esse fator é fulcral, principalmente devido ao reduzido número de instrumentos desenvolvidos de forma sistemática e válida, pautados na psicometria sobre a temática da prontidão para mudança (Weiner, 2009). Por fim, a adaptação de um instrumento apresenta vantagens para a área da

pesquisa, visto que torna possível a comparação de dados de diferentes amostras e, conseqüentemente, maior capacidade de generalização de dados (Borsa et al., 2012). As contribuições teóricas, bem como as práticas acima apresentadas, ilustram o destaque do tema da prontidão para mudança nas organizações e o coloca como emergente no cenário atual.

Método

Instrumento

O instrumento utilizado foi a Escala de Prontidão para Mudança Organizacional de Holt et al. (2007), composta por 25 itens, com escala do tipo Likert de 7 pontos, divididos em quatro fatores, a saber: adequação, suporte da gestão, eficácia e pessoalmente benéfico. Sendo a adequação definida como a percepção dos funcionários quanto à conveniência da mudança para a organização dentro do contexto proposto; o suporte da gestão como o quanto os líderes estão comprometidos com a mudança; a eficácia específica da mudança como a crença do membro da organização acerca de sua capacidade para implementar a mudança proposta; e pessoalmente benéfico como o benefício que a mudança vai trazer aos membros da organização.

A escala busca mensurar a prontidão para mudança organizacional dos membros da instituição em um nível individual, tendo em vista que, mesmo as ações mais coletivas, dependem de condutas individuais. Nesse sentido, para a adaptação da escala para o Brasil, foram traduzidos os itens do inglês, que é o idioma original da escala, para o português, levando em consideração as diferenças culturais, contextuais, idiomáticas e linguísticas (Hambleton, 2005).

Após o processo de tradução, foi realizada a retradução, isto é, a tradução reversa para o idioma de origem, a qual passou por análise de sete juízes *experts*, com formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, para a pertinência da redação, por meio do

coeficiente de validade de conteúdo (CVC). O CVC avalia a concordância entre os juízes em suas avaliações quanto à clareza da linguagem, pertinência, relevância teórica e dimensão teórica avaliada (Cassepp-Borges et al., 2010). Assim, encontrou-se um $CVC = 0,80$ de pertinência do conteúdo avaliado quanto à clareza, coerência e linguagem oportuna para os itens. Diante disso, foi dado prosseguimento na coleta e análise de dados.

Análises de dados propostas e agregação da variável

Para analisar os dados será utilizada Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é uma técnica estatística usada para explorar a estrutura subjacente de um conjunto de variáveis observadas. O objetivo principal da AFE é identificar os padrões de correlação entre as variáveis observadas e agrupá-las em fatores latentes ou não observáveis. Quando se utiliza medidas em dois níveis na AFE, significa que os dados são analisados levando em consideração dois níveis distintos, como indivíduos e grupos. Por exemplo, em um estudo organizacional, os indivíduos podem ser os funcionários de uma empresa, enquanto os grupos podem ser os departamentos ou equipes de trabalho. Ao realizar uma AFE com medidas em dois níveis, primeiro é realizada a análise dos dados individuais para identificar os padrões de correlação entre as variáveis observadas para cada funcionário. Em seguida, os resultados individuais são agregados ao nível do grupo para examinar os padrões de correlação entre os grupos.

Essa abordagem permite uma compreensão mais abrangente das relações entre as variáveis, considerando tanto as características individuais quanto as características dos grupos. Isso pode ser especialmente útil em estudos organizacionais, onde tanto os atributos individuais dos funcionários quanto as características dos grupos de trabalho podem influenciar os resultados.

Neste estudo, as medidas que serão agregadas são construtos reflexivos em que o construto do nível do grupo é advindo do nível do indivíduo. Como a análise multinível pressupõe a existência de diferenças tanto entre indivíduos quanto em equipes é preciso verificar a existência e a magnitude de tais diferenças (Ludtke et al, 2008). Isso pode ser feito por meio do cálculo do coeficiente de correlação intragrupo (*intraclass correlation coefficient - ICC*), que indica a magnitude das diferenças entre os grupos ou a consistência das respostas. O ICC avalia o quanto da variação total nos escores atribuídos ao escore dos fatores referentes a Prontidão para Mudança se deve às diferenças entre as equipes organizacionais pesquisadas. De acordo com Hox (2002), o ICC pode variar de 0 a 1. Quando seu valor é nulo ou se aproxima de zero, significa que os dados analisados são homogêneos entre si e que as percepções dos indivíduos são independentes da equipe em que trabalham. Ou seja, o contexto não exerceria efeitos significativos sobre os resultados alcançados. Percebe-se que o ICC dos fatores da variável de Prontidão para Mudança foi de 0,11, o recomendado é que o ICC seja próximo de 1 (Hox, 2002), contudo, não existe um valor mínimo ou máximo ideal referendado na literatura. Dessa forma, decidiu-se prosseguir com as análises.

Outro índice de concordância intragrupo utilizado é o cálculo dos desvios médios, AD_{Md} , proposto por Burke et al. (1999). Burke e Dunlap (2002) apontam que o limite de corte para aceitação do consenso intragrupo é a razão $c/6$ (o número de respostas possíveis para o item dividido por 6). Equipes com valores de AD_{Md} superiores ao valor crítico devem ser eliminadas de análises posteriores, pois não demonstram a ocorrência de emersão antes defendida. Foram calculados os índices de desvio médio em relação à grande média. O instrumento de Prontidão para Mudança utilizou-se da escala do tipo *Likert* de 7 pontos (1 = nunca e 7 = sempre). Sendo assim, o limite superior para o $AD_{Md} = 1,17$. O valor do AD_{Md} para a escala foi de 1,14. Assim, os dados foram agregados para prosseguir com as análises no nível das equipes, utilizou-se o total de 301 equipes de trabalho.

A análise fatorial confirmatória (CFA) é uma técnica estatística utilizada para avaliar a estrutura de um modelo de medida proposto. Ela é uma extensão da análise fatorial exploratória (EFA), na qual o pesquisador especifica a estrutura teórica subjacente do modelo antes da análise. Na CFA, o pesquisador estabelece hipóteses sobre como as variáveis observadas (indicadores) estão relacionadas aos construtos latentes (fatores) do modelo. O objetivo é testar se o modelo proposto se ajusta aos dados observados. Isso é feito através da comparação entre as covariâncias ou correlações observadas entre os indicadores e as covariâncias ou correlações esperadas com base no modelo teórico. Dessa forma, para este estudo será realizado a análise fatorial confirmatória para o nível individual.

Participantes e procedimentos de coleta - Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A amostra da pesquisa é composta por funcionários de uma empresa de economia mista no Brasil, que está presente em todos os estados e no Distrito Federal. Foi realizada uma aplicação da escala de forma ampla aos funcionários da organização. O instrumento foi aplicado por meio de uma plataforma *on-line* interna. O *link* foi disponibilizado internamente por *e-mail* entre maio e julho de 2022. Ao fim da coleta, foram obtidas 980 respostas ao questionário. Para a realização do estudo foram analisados os *missings* e padrões de resposta. Assim, foram eliminados 41 sujeitos, totalizando 939 participantes incluídos na análise final. Utilizou-se o JASP versão 0.14.01 para realização das análises. Ressalta-se que, em todas as etapas da pesquisa, os participantes foram informados sobre a não obrigatoriedade da sua participação, com garantia de anonimato e sigilo de informações.

A amostra caracteriza-se majoritariamente por mulheres, sendo 61,5% mulheres, 36,7% homens e 1,7% não informados, com idades entre 23 e 74 anos ($M= 48,34$). A média de anos trabalhados na organização dos participantes foi de 17,42 anos, com máximo de 45 anos, entre os quais 504 possuem pós-graduação.

Participantes e procedimentos de coleta de dados - Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A população utilizada nesta etapa da pesquisa é a de funcionários de uma empresa pública do Brasil, que compõem as áreas Administrativa, Atendimento e Operacional. A amostra é aleatória, de forma que os participantes selecionados não são identificados, no entanto, alguns requisitos foram solicitados para que pudessem participar da pesquisa, a saber: (a) integrantes de equipes de trabalho de uma organização; (b) possuir vínculo empregatício com a organização, e (c) possuir chefia imediata. A escolha dos critérios se dá a fim de garantir a mínima homogeneidade da amostra. Ademais delimitou-se que a equipe da qual o sujeito faça parte deverá ser composta por no mínimo três participantes que devem estar trabalhando juntos há pelo menos 6 meses. A coleta de dados foi realizada no período de julho a agosto de 2023, destinado para todos os estados brasileiros e o Distrito Federal, atingiu a amostra de 2.773 respondentes. A amostra é composta majoritariamente por pessoas do sexo masculino (64%), com ensino superior completo (34%), seguido de ensino médio completo (33%), com média de 20 anos de tempo de serviço prestado para a organização. Além disso, 55% da amostra faz parte da área operacional da empresa e pertence, em maioria, a região Sudeste (43%).

Resultados

Análise Fatorial Exploratória - Nível Individual

Para verificação dos indícios de validade do instrumento no nível individual foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE), por meio do software JASP. A fim de obter os indícios de validade do instrumento e dos fatores, foram realizadas análises do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste de Bartlett e Qui-quadrado. A análise foi implementada utilizando o método de extração por meio dos resíduos mínimos. Além disso, foram feitas

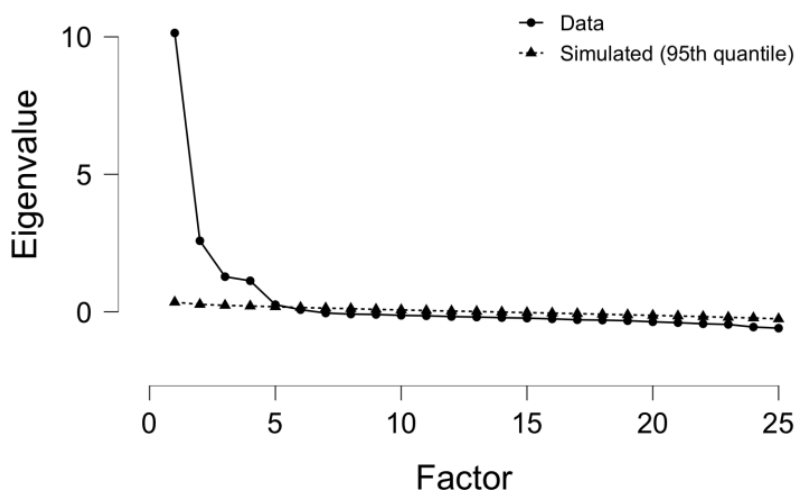
análises das cargas fatoriais, matriz da estrutura dos fatores, características dos fatores e índices de ajuste.

Os resultados das análises conduzidas foram adequados, apresentando KMO de 0,95 para os itens do instrumento, sendo que, de acordo com Kaiser e Rice (1977) o KMO deve ser superior a 0,80 para indicar ajuste a um modelo de análise fatorial. Já o teste de Bartlett, assim como o qui-quadrado, deram valores de p menores que 0,01, indicando resultados significativos. O resultado da razão Qui-quadrado e graus de liberdade foi de 5,40. Para Kline (1998), uma razão X^2 / df menor do que três é aceitável e para Hair Jr. et al. (2005) esse valor deve ser igual ou inferior a cinco, assim o resultado encontrado é marginalmente aceito. Complementando o Qui-quadrado, foi realizada a raiz do erro quadrático de aproximação (RMSEA), que resultou em um valor de 0,068, representando qualidade no ajuste do modelo, visto que os valores recomendados variam entre 0,05 e 0,08 (Hair Jr. et al., 2005). Por fim, o instrumento adaptado para o Brasil apresentou bons índices de ajuste ao modelo (FIT), obtendo um total de TLI= 0,929, RMSEA= 0,068 (IC 90%= 0,064 a 0,072). Esses testes apresentam indícios de que a análise fatorial é adequada.

Na figura 2.1, *scree plot*, observa-se a visualização da extração de fatores. Nela é possível observar a possibilidade de extração de até 4 fatores, corroborando com o indicado nas análises de extração de fatores. A extração também foi realizada por meio da análise paralela, a fim de confirmar o número de fatores possíveis, indicando a possibilidade de extração de 4 fatores.

Figura 2.1

Gráfico de scree identificando a possibilidade de 4 fatores - Nível Individual



Para essa estrutura, composta por 4 fatores, são apresentados os dados de confiabilidade, o *Greatest Lower Bound* (GLB) de 0,93 e $\hat{\Omega}$ de McDonald's de 0,73 para todos os fatores, apontando confiabilidade para a estrutura de 24 itens. O fator 1, adequação, apresentou $\hat{\Omega}$ de McDonalds de 0,95, alfa de Cronbach de 0,95 e GLB = 0,96; o fator 2, suporte da gestão, $\hat{\Omega}$ de McDonalds de 0,93, alfa de Cronbach de 0,93 e GLB de 0,94; o fator 3, eficácia, $\hat{\Omega}$ de McDonalds de 0,89, alfa de Cronbach de 0,89 e GLB de 0,92; e fator 4, pessoalmente benéfico, $\hat{\Omega}$ de McDonalds de 0,86, alfa de Cronbach de 0,86 e GLB de 0,90. Em relação à análise fatorial exploratória conduzida, a escala adaptada apresentou ajuste à escala original, apesar dos respondentes perceberem alguns itens como pertencentes a fatores diferentes da escala de Holt et al. (2007).

Como pode ser observado na tabela 2.1, as cargas fatoriais variaram entre 0.501 e 0.917, sendo estabelecido o corte fatorial em 0.50 (Hair et al., 2009). Dessa forma, foram suprimidos os coeficientes menores de 0.50, com variância explicada de 0,65 ou 65% de explicação do fenômeno estudado. Em relação a estrutura da matriz fatorial, também foi

aplicada a rotação *Promax*, identificando quatro fatores, assim como o instrumento de Holt et al. (2007), sendo eles: adequação, apoio da gestão, eficácia e pessoalmente benéfico.

De acordo com a análise das cargas fatoriais dos itens para os fatores, foram identificadas diferenças, a partir das respostas dos sujeitos da amostra, para os itens 2, 8 e 9, inicialmente classificados como pertencentes ao fator 1 (adequação), visto que demonstraram pertença ao fator 3 (pessoalmente benéfico) no contexto brasileiro. No que se refere ao item 15, originalmente pertencente ao fator 2 (suporte da gestão), obteve-se carga fatorial de 0.648 para o fator 3 (pessoalmente benéfico), indicando que o item avalia se a mudança é pessoalmente benéfica.

Tabela 2.1

Matriz padrão da Escala Prontidão para Mudança Organizacional

Itens	Fator 1 - (Adequação)	Fator 2 - (Suporte da Gestão)	Fator 3 - (Pessoalmente Benéfico)	Fator 4 - (Eficácia)	Uniqueness
PM03	0,917				0,196
PM05	0,911				0,163
PM04	0,865				0,180
PM01	0,833				0,266
PM06	0,692				0,285
PM10	0,665				0,379
PM07	0,585				0,349
PM13		0,922			0,135

PM12	0,900		0,173
PM11	0,871		0,197
PM14	0,837		0,251
PM16	0,692		0,503
PM24		0,770	0,409
PM25		0,736	0,327
PM23		0,723	0,510
PM15		0,648	0,563
PM08		0,642	0,439
PM09		0,625	0,324
PM02		0,560	0,551
PM20			0,835
PM22			0,728
PM19			0,724
PM21			0,712
PM17			0,501
PM18			0,643

Note. Applied rotation method is promax.

Por último, o item 18 que obteve carga fatorial menor que 0,50, que originalmente pertencia o fator 2 (suporte da gestão), foi eliminado. O item 18 foi adaptado para o Brasil como “Existem algumas tarefas que serão exigidas quando mudarmos que eu não acho que

posso fazer bem”. Esse item caracteriza-se como um item invertido, isto é, quanto mais o sujeito pontuar, menor é a percepção dele acerca do que o item mensura, logo, é necessário analisá-lo de forma invertida. Entretanto, sugere-se que o item 18 seja eliminado, uma vez que sua presença diminui os índices de confiabilidade de alfa de Cronbach e ômega de McDonalds. Nesse sentido, as cargas fatoriais dos itens da escala adaptada para o Brasil indicaram adequação aos fatores extraídos, apresentando cargas fatoriais superiores a 0.50.

A análise fatorial exploratória revelou a configuração dos itens em quatro fatores distintos. O primeiro fator, intitulado Adequação, avalia a perspectiva dos respondentes sobre a pertinência da mudança em suas organizações, levando em consideração o momento e a abordagem adotada. O segundo fator, Suporte da Gestão, diz respeito à liderança organizacional e seu comprometimento com o processo de mudança. O terceiro fator, Pessoalmente Benéfico, refere-se às percepções dos membros da organização sobre os benefícios pessoais advindos da mudança planejada. Por fim, o quarto fator, denominado Eficácia, engloba itens que mensuram a eficácia da mudança, ou seja, a capacidade dos membros da organização para implementar efetivamente as transformações propostas.

Diante dessas considerações, os 24 itens foram agrupados em quatro fatores, refletindo a estrutura original do instrumento. Esses fatores demonstraram adequação ao contexto brasileiro no nível individual, destacando-se como uma adaptação válida e relevante. Essa validação reforça a utilidade da escala no cenário nacional, proporcionando uma ferramenta consistente para avaliar a prontidão para mudança em nível individual nas organizações brasileiras.

Com base na validação bem-sucedida da escala de prontidão para mudança no contexto brasileiro a nível individual, o próximo passo deste estudo é estender a análise para avaliação da prontidão em um nível mais abrangente, ou seja, no âmbito do grupo de trabalho. Em consonância com as orientações de Vakola (2013), que destaca a importância de

considerar as dinâmicas de grupo na avaliação da prontidão para mudança, este estudo buscará adaptar e validar a medida original, levando em conta as nuances e interações específicas presentes nos ambientes de trabalho em grupo no contexto brasileiro. Ao incorporar essa perspectiva grupal, esta pesquisa visa proporcionar uma compreensão mais abrangente da prontidão para mudança, contribuindo assim para a aplicação eficaz de estratégias e intervenções voltadas para a gestão bem-sucedida de mudanças organizacionais.

Análise Fatorial Confirmatória - Nível Individual

Foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), estimada pelo método robusto e *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), apresentando os índices de ajustes do modelo. Para o teste de ajuste do modelo proposto, foram analisados os seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI (*Normed Fit Index*); e TLI (*Tucker-Lewis Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum, Roznowski, & Necowitz, 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001). Os critérios adotados como ajustes satisfatórios para os modelos testados foram índices superiores a 0,90 para CFI, TLI e NFI. Para o índice RMSEA adotou-se valores próximos ou inferiores a 0,08. A tabela 2.2 apresenta os índices de ajustes dos modelos testados.

Tabela 2.2

Índices de ajustes do modelo

Modelo	X²	df	X² / df	RMSEA	CFI	TLI	NFI
Análise Fatorial Exploratória - AFE	1115,221	206	5,42	0,07	-	0,926	-
Análise Fatorial Confirmatória - AFC	1430,094	245	5,83	0,04	0,985	0,984	0,983

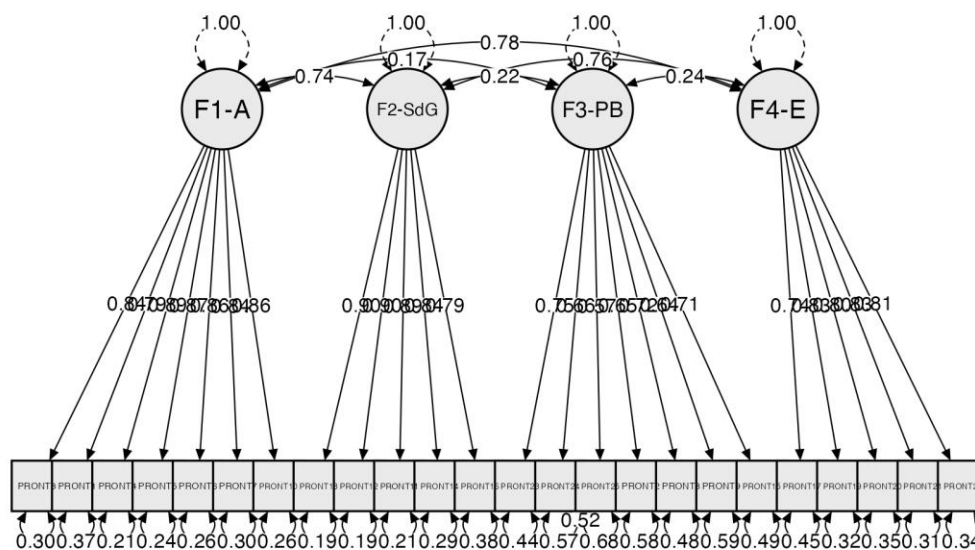
Decidiu-se avançar para a análise fatorial confirmatória (AFC) após a análise fatorial exploratória (AFE) da escala no nível individual, utilizando uma amostra independente. Os índices de adequação do modelo foram considerados satisfatórios, conforme apresentado na tabela 2.2, para a estrutura de 4 fatores composta por 24 itens. Conforme indicado pela AFE, os dados sugerem a exclusão de 1 item, e a estrutura mostrou bons ajustes sem a presença desse item.

A partir da AFC realizada, a escala de prontidão para mudança emergiu com 4 dimensões distintas, conforme detalhado na tabela 2.2: Adequação, Suporte da Gestão, Pessoalmente Benéfico e Eficácia. Para fortalecer as evidências de validade, além do coeficiente alfa de Cronbach, foram calculadas a variância média extraída (VME) e a confiabilidade composta (CC) para os fatores identificados. Esses indicadores são fundamentais para avaliar a qualidade do modelo estrutural de um instrumento psicométrico (Valentini & Damasio, 2016; Hair et al., 2009).

Os resultados revelaram que o fator 1, Adequação, apresentou VME = 0,63 e CC = 0,92; o fator 2, Suporte da Gestão, registrou VME = 0,72 e CC = 0,93; o fator 3, Pessoalmente Benéfico, demonstrou VME = 0,46 e CC = 0,85; enquanto o fator 4, Eficácia, revelou VME = 0,50 e CC = 0,73. Embora o fator 3 tenha apresentado um valor de VME abaixo do recomendado na literatura (VME < 0,50), os demais índices atenderam às expectativas. Além disso, os ajustes (RMSEA, TLI, CFI, GFI) da estrutura da escala de Prontidão para Mudança foram otimizados na presença de 4 fatores. A figura 2.2 demonstra a representação gráfica do modelo proposto.

Figura 2.2

Modelo Confirmatório da Escala de Prontidão para Mudança - Nível Individual



Portanto, considerando os resultados e a consistência geral da estrutura da escala, sugere-se manter os 4 fatores para a escala proposta, conforme tabela 2.3, proporcionando uma base sólida para a avaliação da prontidão para mudança em contextos organizacionais no nível individual.

Tabela 2.3

Dimensão, construto e itens da escala de Prontidão para Mudança

Dimensão	Construto	Itens
O grau de adequação que os respondentes consideram a mudança em suas organizações, considerando o momento e a forma que está sendo feita.	Adequação	3, 1, 5, 4, 6, 10, 7
O grau de percepção dos líderes da organização e seu engajamento com a mudança.	Suporte da Gestão	12, 13, 11, 14, 16

O grau de percepção sobre a eficácia da mudança, ou seja, a capacidade que os membros da organização têm de implementar a mudança.	Eficácia	20, 22, 21, 19, 17
O grau de percepção sobre benefícios que os membros da organização percebem receber com a mudança proposta.	Pessoalmente Benéfico	24, 23, 25, 15, 08

Análise Fatorial Exploratória - Nível do Grupo

Para avaliar a validade da medida no nível de grupo, conduzimos uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando o software JASP. Esta análise visa explorar a estrutura da medida de prontidão para mudança adaptada para o contexto de grupos de trabalho. As considerações de Vakola (2013) foram incorporadas à análise, levando em conta as dinâmicas grupais e a interdependência entre os membros.

A AFE foi implementada utilizando o método de extração por meio dos resíduos mínimos, com análises adicionais do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste de Bartlett e Qui-quadrado para garantir a robustez da análise. Cargas fatoriais, matriz da estrutura dos fatores, características dos fatores e índices de ajuste foram examinados para compreender a adequação da medida no contexto de grupos.

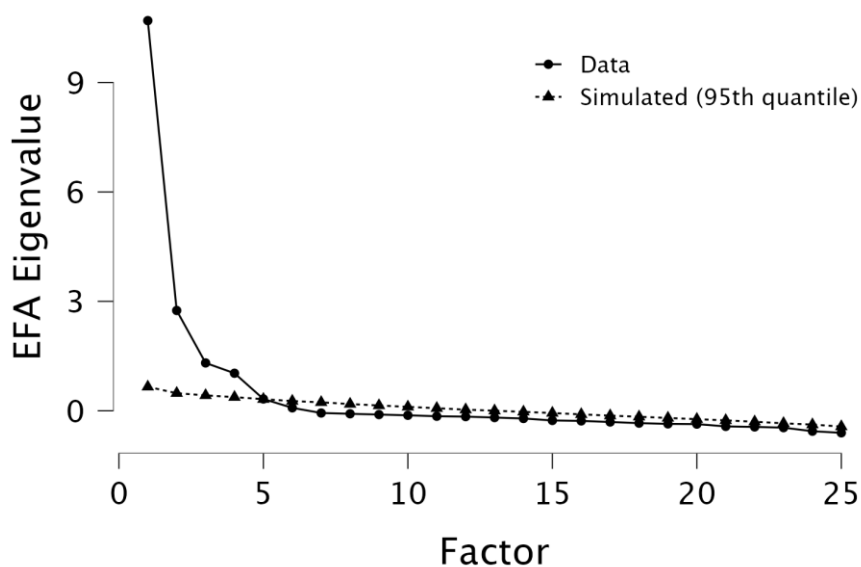
Os resultados preliminares indicam uma estrutura fatorial robusta, com o instrumento adaptado mantendo sua validade no nível de grupo. O KMO = 0,943, teste de Bartlett e Qui-quadrado apresentaram $p < 0,01$. Apesar disto, a razão qui-quadrado e graus de liberdade foi de 2,58. Assim, prosseguiu-se a análise, pois foram demonstrados valores indicativos de uma análise apropriada.

Por fim, o instrumento adaptado para o Brasil apresentou bons índices de ajuste ao modelo (FIT), obtendo um total de TLI= 0,929, RMSEA= 0,068 (IC 90%= 0,064 a 0,072). Esses testes apresentam indícios de que a análise fatorial é adequada.

Na figura 2.3, *scree plot*, observa-se a visualização da extração de fatores. Nela é possível verificar a possibilidade de extração de até 4 fatores, corroborando o indicado nas análises de extração. A extração também foi realizada por meio da análise paralela, a fim de confirmar o número de fatores possíveis, indicando a possibilidade de extração de 4 fatores.

Figura 2.3

Gráfico de scree identificando a possibilidade de 4 fatores - nível de grupo



Para essa estrutura, composta por 4 fatores, são apresentados os dados de confiabilidade, o *Greatest Lower Bound* (GLB) de 0,974 e Ômega de McDonald's de 0,941 para todos os fatores, apontando confiabilidade para a estrutura de 22 itens. O fator 1, adequação, apresentou ômega de McDonalds de 0,95, alfa de Cronbach de 0,95 e GLB = 0,96; o fator 2, suporte da gestão, ômega de Mcdonalds de 0,93, alfa de Cronbach de 0,93 e GLB de 0,95; o fator 3, eficácia, ômega de McDonalds de 0,90, alfa de Cronbach de 0,91 e

GLB de 0,93; e fator 4, pessoalmente benéfico, ômega de McDonalds de 0,84, alfa de Cronbach de 0,83 e GLB de 0,87. Em relação à análise fatorial exploratória conduzida, a escala adaptada apresentou ajuste à escala original, apesar dos respondentes perceberem alguns itens como pertencentes a fatores diferentes da escala de Holt et al. (2007).

Como demonstrado pela tabela 2.4, as cargas fatoriais variaram entre -0.523 e 0.916, sendo estabelecido o corte fatorial em 0.50 (Hair et al., 2009). Dessa forma, foram suprimidos os coeficientes menores de 0.50, com variância explicada de 0,675 ou 67% de explicação do fenômeno estudado. Em relação a estrutura da matriz fatorial, também foi aplicada a rotação *Promax*, identificando quatro fatores, assim como o instrumento de Holt et al. (2007), sendo eles: adequação, apoio da gestão, eficácia e pessoalmente benéfico.

De acordo com análise das cargas fatoriais dos itens para os fatores, algumas diferenças foram detectadas a partir das respostas dos sujeitos da amostra, para o item 8, inicialmente classificados como pertencentes ao fator 1 (adequação), visto que demonstraram pertença ao fator 4 (pessoalmente benéfico) no contexto brasileiro. Ademais, o item 9 teve carga fatorial cruzada em dois fatores, o fator 1 e o 4. Carga negativa para o fator 1 (-0.525), originalmente estabelecido, enquanto apresentou carga de 0.532 para o fator 4. No que se refere aos itens 02 e 18, originalmente pertencentes ao fator 1 (adequação) e fator 2 (suporte da gestão) respectivamente, obtiveram cargas fatoriais abaixo de 0.50. Assim, sugere-se que os itens 02, 18 e o 9 sejam eliminados, uma vez que sua presença diminui os índices de confiabilidade de alfa de Cronbach e ômega de McDonalds. Nesse sentido, as cargas fatoriais dos itens da escala adaptada para o Brasil indicaram adequação aos fatores extraídos, apresentando cargas fatoriais superiores a 0.50.

Tabela 2.4*Matriz padrão da Escala - Nível Grupo*

Itens	Fator 1 (Adequação)	Fator 2 (Suporte da Gestão)	Fator 3 (Eficácia)	Fator 4 (Pessoalmente Benéfico)	Uniqueness
PM03	0,916				0,185
PM01	0,895				0,222
PM05	0,893				0,162
PM04	0,864				0,175
PM06	0,744				0,223
PM10	0,615				0,314
PM07	0,569				0,316
PM09	-0,525			0,532	0,293
PM12		0,924			0,165
PM13		0,919			0,139
PM11		0,880			0,184
PM14		0,823			0,254
PM16		0,707			0,515
PM20			0,868		0,228
PM22			0,766		0,282
PM21			0,739		0,368
PM19			0,721		0,234

PM17	0,515	0,453
PM24	0,745	0,419
PM23	0,741	0,495
PM25	0,726	0,289
PM15	0,578	0,615
PM08	0,566	0,421
PM02		0,553
PM18		0,616

Note. Applied rotation method is promax.

Os resultados da análise fatorial exploratória no nível de grupos evidenciam a adaptação bem-sucedida da medida de prontidão para mudança no contexto de grupo de trabalho. Com a identificação e agrupamento dos itens em quatro fatores distintos, o instrumento demonstrou sua capacidade de capturar as nuances da prontidão para mudança em grupos. Esses achados fornecem uma base sólida para a aplicação da escala em estudos e intervenções que visam compreender e promover a prontidão para mudança em equipes de trabalho, contribuindo para uma gestão eficaz da mudança organizacional. A próxima etapa desta pesquisa envolverá a validação confirmatória do instrumento, consolidando ainda mais sua utilidade e robustez para a avaliação da prontidão para mudança em contextos organizacionais.

Discussão

A prontidão para mudança é um construto fundamental no campo da gestão organizacional, pois reflete a disposição e capacidade das organizações e seus membros para se adaptarem a novas circunstâncias, desafios e oportunidades. A construção desse construto

envolve a consideração de múltiplos aspectos, incluindo as atitudes, crenças, habilidades e recursos disponíveis dentro da organização (Holt, 2007; Ahmad, 2018; Weiner, 2009).

No contexto da presente pesquisa, a adaptação e validação da escala de prontidão para mudança de Holt et al. (2007) para o contexto brasileiro foram fundamentais para compreender e avaliar como as organizações brasileiras percebem e se preparam para enfrentar mudanças. A necessidade de adaptar instrumentos internacionais para o contexto local é importante devido às diferenças culturais, sociais e organizacionais que podem influenciar a interpretação e resposta dos itens da escala.

Além disso, a escassez de escalas validadas que avaliam a prontidão para mudança ressalta a importância deste estudo. Ao adaptar e validar uma escala específica para o contexto brasileiro, os pesquisadores e profissionais podem ter acesso a uma ferramenta confiável e válida para medir e compreender a prontidão para mudança nas organizações brasileiras. Isso não apenas contribui para o avanço do conhecimento acadêmico sobre o tema, como fornece percepções valiosas para a prática da gestão da mudança e o desenvolvimento organizacional no Brasil.

Os resultados das análises realizadas indicaram que a adaptação do instrumento para o Brasil foi adequada, apresentando indícios de validade e ajuste aos fatores satisfatórios. A análise fatorial exploratória, conduzida tanto em nível individual quanto em nível do grupo, revelou a disposição dos itens em quatro fatores: Adequação, Suporte da Gestão, Pessoalmente Benéfico e Eficácia. Esses resultados fornecem uma compreensão mais detalhada de como os indivíduos e grupos dentro das organizações percebem e respondem à mudança, contribuindo para uma visão abrangente do fenômeno da prontidão para mudança, confirmados pela análise fatorial confirmatória com amostra independente.

Este estudo segue a recomendação da Vakola (2013), que destaca a importância de realizar estudos sobre prontidão para mudança em diferentes níveis dentro das organizações. Sua recomendação baseia-se na compreensão de que a prontidão para mudança não é um fenômeno exclusivamente individual ou organizacional, mas, sim, um construto multifacetado que envolve tanto os indivíduos quanto os grupos dentro das organizações. Portanto, para uma compreensão abrangente da prontidão para mudança, é essencial investigar os diferentes níveis em que esse fenômeno se manifesta.

Em termos de análise, alguns itens apresentaram estruturas diferentes das encontradas no estudo original, sugerindo que a disposição dos itens pode variar de acordo com o contexto cultural e organizacional. Na análise fatorial exploratória (AFE) individual, somente um item foi eliminado por não possuir carga fatorial acima de 0,50. Além disso, a presença desse item invertido (carga fatorial negativa) levantou questões sobre sua adequação para o contexto brasileiro, indicando a necessidade de revisão ou exclusão desse item da escala. Sobre a AFE para o nível de grupos, percebeu-se que a estrutura fatorial se manteve, apesar da indicação de eliminação de 3 itens. A medida no nível do grupo é essencial para compreender as dinâmicas coletivas que influenciam a prontidão para mudança e o sucesso das iniciativas de transformação organizacional. Ao considerar as percepções e crenças compartilhadas dentro dos grupos de trabalho, é possível identificar fatores-chave que impulsionam ou impedem a adoção de mudanças (Vakola, 2013; Holt et al., 2007; Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W., 1993).

Além disso, a análise fatorial confirmatória (AFC) no nível individual, conduzida com uma amostra independente, oferece uma validação robusta da adaptação da escala de prontidão para mudança ao contexto brasileiro. Essa medida é importante, uma vez que fornece percepções acuradas sobre a disposição individual dos membros da organização em lidar com mudanças. Ao compreendermos melhor a prontidão para mudança, as organizações

podem desenvolver estratégias mais direcionadas e eficazes para promover uma cultura organizacional adaptável e resiliente, em que líderes podem desenvolver estratégias de mudança mais eficazes e bem-sucedidas (Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013).

Outro ponto de destaque é a predominância de respostas de sujeitos com níveis educacionais mais elevados, já que mais de 53% da amostra possui pós-graduação, característica que não é representativa da maior parte da sociedade brasileira. Ademais, como a coleta foi realizada por um *software* interno da organização e divulgada por colaboradores da empresa, os respondentes podem ter sido influenciados por terem receio de se prejudicarem na organização com suas respostas, criando viés de desejabilidade social. Devido a utilização do *software* interno, também não foi possível ter controle das condições ambientais para a aplicação da escala, o que também pode ter influenciado os dados. Portanto, novos estudos sobre Prontidão para Mudança Organizacional precisam ser conduzidos, a fim de explorar novas possibilidades e caminhos, além de aprimorar as limitações da presente pesquisa.

Considerações Finais

O presente estudo contribui para o avanço da pesquisa em prontidão para mudança organizacional, por acrescentar um instrumento com indícios de validade e adequação no Brasil. Escalas que avaliam prontidão para mudança organizacional fazem-se essenciais no cenário hodierno, uma vez que as organizações estão passando por cada vez mais mudanças (Armenakis et al., 1993), como na modalidade de trabalho, inserção de novas tecnologias e inovações empresariais, especialmente após a pandemia da COVID-19. Diante disso, é de muita utilidade a aplicação de uma escala que avalia e mensura as crenças que os membros da organização possuem acerca das mudanças organizacionais.

A partir disso, sabe-se que as dimensões teóricas avaliadas na pesquisa são precursores críticos de mudanças implementadas com sucesso, o que representa benefícios financeiros e gerenciais para a organização, assim como em qualidade de vida para o trabalhador, visto que previne intervenções malsucedidas (Weiner, 2009). Dessarte, o objetivo do estudo foi alcançado ao adaptar e validar a Escala de Prontidão para Mudança Organizacional de Holt et al. (2007), assim como contribuir para a literatura da área e evidenciar um instrumento confiável, apresentando indícios de validade e adequação ao modelo fatorial proposto para o contexto brasileiro.

Referências

- Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C., Hair, J., & Babin, J. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Anelli, C. G., Len, C. A., Terreri, M. T. R., Russo, G., & Reiff, A. O. (2019). Translation and validation of the transition readiness assessment questionnaire (TRAQ). *Jornal de Pediatria*, 95, p. 180-187.
- Ahmad, M. H., & Ismail, S. (2018). Change management readiness in the malaysian public organisation. *Advanced Science Letters*, 24(5), p. 3450-3455.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness to change individual and organizational influences. *Human Relations*, 50(2), p. 185-209.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), p. 681-703.
- Bomfim, R. A., Braff, E. C., & Frazão, P. (2020). Adaptação transcultural e propriedades psicométricas da versão em português (Brasil) do questionário Prontidão Organizacional para Implementação de Mudança para implementação de mudança em serviços de saúde. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22, p. 423-432.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), p. 270-283.

- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational research methods*, 5(2), p. 159-172.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), p. 467-484.
- Coghlan, D. (1994). Managing organizational change through teams and groups. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), p. 18-23.
- Costello, J. E., & Arghode, V. (2020). Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. *Management Research Review*, 43(7), p. 847-861.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F., & Spielberger, C. D. (Eds.). (2004). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Psychology Press.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), p. 232-255.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of change management*, 13(1), p. 9-18.

- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of general internal medicine*, 25, p. 50-55.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), p. 111-117.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Ludtke, O., Marsh, H. W., Robitzsch, A., Trautwein, U., Asparouhov, T., & Muthén, B. (2008). The multilevel latent covariate model: A new, more reliable approach to group-level effects in contextual studies. *Psychological Methods*, 13(3), p. 203-229.
- Mansour, A., Rowlands, H., Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H. & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), p. 1-27.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). *Toward a More Nuanced Understanding of Individual and Collective Readiness for Organizational Change*. In *Research in Organizational Change and Development* (p. 1-29). Emerald Publishing Limited.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), p. 110-135.

- Rollnick, S., Heather, N., Gold, R., & Hall, W. (1992). Development of a short 'readiness to change' questionnaire for use in brief, opportunistic interventions among excessive drinkers. *British Journal of Addiction*, 87(5), p. 743-754.
- Scherbaum, C. A., & Ferreter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), p. 347-367.
- Seymour, A., & Dupré, K. (2008). Advancing employee engagement through a healthy workplace strategy.
- Simpson, D. D., & Joe, G. W. (1993). Motivation as a predictor of early dropout from drug abuse treatment. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 30(2), p.357.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, p. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), p. 96-109.
- Walden, D. Osborne (2008). *Best practices in quantitative methods*. Sage.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), p. 1-9.

Manuscrito 3

**Práticas de gestão da mudança e comportamento do líder frente à mudança: Preditores
da prontidão para mudança e bem-estar**

*Change Management Practices and Leader's Change Behavior: predictors of Readiness for
Change and Well-being*

Leela Lacerda Francischeto

Universidade de Brasília

Fevereiro de 2024

Resumo

As organizações precisam se adaptar rapidamente para se manterem competitivas e relevantes. A implementação efetiva de mudança é influenciada por diversos fatores contextuais e organizacionais. Este estudo buscou propor um modelo explicativo que explore a relação entre as práticas de gestão, a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores, bem como a influência do comportamento do líder nessa relação. A pesquisa foi realizada em uma organização mista brasileira de abrangência nacional com 980 participantes por meio de aplicação *on-line* de questionários. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram a Escala de Prontidão para Mudança Organizacional, a Escala de Bem-estar no Trabalho, o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional e o Inventário do Comportamento do Líder diante da Mudança. A técnica de modelagem por equações estruturais foi utilizada para analisar o modelo. Os resultados encontrados confirmaram as relações diretas entre as variáveis, no entanto, as hipóteses de mediação não foram estatisticamente suportadas. Uma análise adicional indicou uma influência marginalmente significativa da comunicação do líder. As práticas de gestão da mudança emergiram como preditoras significativas do bem-estar, enquanto o comportamento do líder frente à mudança demonstrou ser um preditor importante da prontidão para mudança e bem-estar. No entanto, é importante destacar que o modelo proposto não capturou todas as nuances dessas relações. Explorar fatores adicionais pode enriquecer ainda mais a compreensão desses fenômenos em estudos futuros.

Palavras-chave: prontidão para mudança, bem-estar, comportamento do líder, práticas de gestão da mudança, equações estruturais.

Abstract

Organizations need to adapt quickly to stay competitive and relevant. The effective implementation of change is influenced by several contextual and organizational factors. This study sought to propose an explanatory model that explores the relationship between management practices, readiness for change, and employee well-being, as well as the influence of leader behavior on this relationship. The research was conducted in a nationwide mixed Brazilian organization with 980 participants through online questionnaires. The instruments used for data collection were the Readiness for Organizational Change Scale, the Well-being at Work Scale, the Organizational Change Management Practices Assessment Questionnaire, and the Leader Behavior Inventory in the Face of Change. The structural equation modeling technique was used to analyze the model. The results found confirmed the direct relationships between the variables, however the mediation hypotheses were not statistically supported. Further analysis indicated a marginally significant influence on leader communication. Change management practices emerged as significant predictors of well-being. In contrast, leader behavior in the face of change proved to be an important predictor of readiness for change and well-being. However, it is important to recognize that the proposed model did not capture all the nuances of these relationships. Exploring additional factors may further enrich the understanding of these phenomena in future studies.

Keywords: readiness for change, well-being, leader's change behavior, change management practices, structural model equations.

Práticas de gestão da mudança e comportamento do líder frente à mudança: Preditores da prontidão para mudança e bem-estar

Vivemos em um ambiente organizacional dinâmico, no qual constantes mudanças e transformações são impulsionadas por avanços tecnológicos, demandas de mercado e outras pressões externas (Kotter, 2012). Nesse contexto, as organizações enfrentam o desafio de se adaptarem rapidamente para se manterem competitivas e relevantes. No entanto, a implementação eficaz de mudanças organizacionais muitas vezes esbarra na resistência dos colaboradores e em questões relacionadas ao seu bem-estar no ambiente de trabalho (Armenakis et al., 1993; Kotter, 2012; Petrou et al., 2012)).

A prontidão para a mudança surge como um elemento fundamental neste cenário, representando a disposição e capacidade dos colaboradores de aceitar e implementar as mudanças propostas pela organização (Singh, 2022; Haqq, 2019; Engida et al., 2022; Stevens, 2013). Compreender os fatores que influenciam a prontidão para a mudança é essencial para facilitar o processo de transição e garantir o sucesso das iniciativas de mudança nas organizações (Haqq, 2019). Além disso, o bem-estar dos colaboradores também ganha destaque, pois está diretamente ligado à produtividade, satisfação no trabalho e retenção de talentos (O'Leary-Kelly & Griffin, 2013; Halkos, 2010; Neves, 2009). Portanto, é fundamental que as organizações considerem tanto o aspecto da prontidão para a mudança quanto o bem-estar dos colaboradores ao implementarem mudanças organizacionais.

A análise do ambiente organizacional como um todo é essencial para compreender a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores. A prontidão para mudança refere-se à disposição e capacidade de uma pessoa, equipe ou organização em se adaptar e responder de forma eficaz a mudanças em seu ambiente ou contexto (Holt et al. (2007). Por outro lado, o bem-estar refere-se ao estado geral de saúde física, mental e emocional de uma pessoa (Paschoal & Tamayo, 2008; Veiga & Neto, 2023).

A prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores estão intrinsecamente ligados, uma vez que um ambiente organizacional propício à mudança pode impactar positivamente o bem-estar psicológico e emocional dos funcionários. Quando os colaboradores se sentem engajados e capacitados para lidar com mudanças, isso pode contribuir para uma maior satisfação no trabalho, redução do estresse e aumento da motivação (Ford et al., 2008; Armenakis et al., 2007). Da mesma forma, um ambiente de trabalho que promove o bem-estar dos colaboradores pode criar uma cultura organizacional mais receptiva à mudança, facilitando a prontidão e a eficácia na implementação de novas estratégias e iniciativas (Cronin et al., 2008; Holt et al., 2013). Assim, a análise conjunta da prontidão para mudança e do bem-estar dos colaboradores oferece uma visão abrangente do funcionamento organizacional e das possibilidades de melhoria contínua.

Além dos fatores internos, como cultura e liderança organizacional, é importante considerar os fatores externos que influenciam a prontidão para a mudança e o bem-estar, por exemplo, o contexto econômico e social que podem afetar a estabilidade da organização (Treuer, 2018; Eby, 2000). Portanto, a análise dessas variáveis deve adotar uma abordagem integrada, explorando interconexões e nuances em diferentes contextos organizacionais. Tanto fatores internos, como cultura e liderança organizacional, quanto fatores externos, como contexto econômico e social, influenciam essas variáveis (Cunningham et al., 2002; Madsen, 2005).

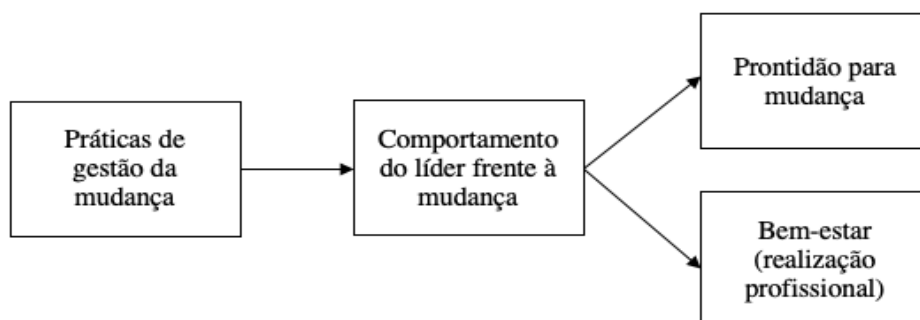
Entretanto, mesmo com o reconhecimento crescente da importância dessas variáveis, ainda existem lacunas significativas na compreensão de como elas se inter-relacionam e quais fatores as afetam. Ao obter uma compreensão melhor dessas dinâmicas, as organizações poderão estar mais bem preparadas para enfrentar os desafios do ambiente competitivo e em constante mudança em que estão inseridas (Franco, 2017; Miake-Lye et al., 2020). É importante aprofundar as pesquisas que investigam a ligação entre essas variáveis com o

bem-estar, já que o tempo dedicado ao trabalho desempenha um papel fundamental na satisfação dos colaboradores (Paschoal & Tamayo, 2008). Dessa forma, é essencial investigar como essas dinâmicas organizacionais se relacionam e podem influenciar uma à outra no contexto da prontidão para mudanças e do bem-estar no ambiente de trabalho.

A importância do papel dos líderes e gestores no processo de gestão da mudança e promoção do bem-estar organizacional deve ser ressaltada (Adil, 2014; Gill, 2002; Ionescu, 2014). Líderes capacitados e engajados desempenham um papel relevante na criação de um ambiente de trabalho favorável à prontidão para mudança e ao bem-estar dos colaboradores, incentivando a comunicação aberta, o apoio mútuo e o desenvolvimento pessoal e profissional (Gill, 2002; Putri, 2020). Dessa forma, é essencial considerar como o comportamento do líder frente à mudança e as práticas de gestão da mudança podem influenciar essas variáveis-chave no contexto organizacional, como prontidão para mudança e ao bem-estar (Adil, 2014; Gill, 2002; Ionescu, 2014; Stiwell, 2016). Com isso em mente, este manuscrito busca propor um modelo explicativo, conforme figura 3.1, que explore a relação das práticas de gestão da mudança com a prontidão para mudança e bem-estar, e qual a influência do comportamento do líder frente à mudança nessa relação.

Figura 3.1

Modelo proposto



Referencial Teórico

Práticas de Gestão da Mudança

A gestão da mudança organizacional consiste em um conjunto de ações e intervenções que visam modificar os componentes organizacionais (Hayes, 2007; Rao, 2015). Essas mudanças podem ocorrer de forma não linear e independentem de serem intencionais ou não (Balogun, 2006; Woodman, 2014). Ainda, segundo os autores é possível planejar, monitorar e avaliar essas mudanças, já que se trata de modificações realizadas por meio da ação humana (Balogun, 2006; Woodman, 2014). A gestão da mudança organizacional inclui o planejamento das ações, acompanhamento adequado e monitoramento das reações dos funcionários durante o processo de mudança.

A importância da gestão da mudança organizacional, especialmente no que diz respeito ao monitoramento da reação dos funcionários, reside na possibilidade de evitar as consequências negativas desse processo, das resistências à mudança (Battilana et al., 2010; Hayes, 2007). Emoções negativas podem levar a queda de produtividade e rejeição da mudança. Portanto, é sugerido pelos estudiosos da área o uso de estratégias e métodos eficazes para implementar a mudança e gerar resultados positivos para a organização (Davis & Holland, 2002; Hayes, 2007). Além disso, práticas de gestão da mudança bem-sucedidas são fundamentais para o sucesso das mudanças organizacionais implementadas (Sande et al., 2015).

As práticas relacionadas à gestão da mudança organizacional são ações que intervêm na estrutura da organização para facilitar a implementação de uma mudança. Quando essas práticas são realizadas de acordo com as ocorrências tanto internas quanto externas da organização, a implantação da mudança se torna mais eficaz (Raineri, 2011). O autor cita ainda algumas das principais práticas de gestão da mudança organizacional, sendo elas: (i)

diagnóstico e alinhamento organizacional, (ii) liderança, (iii) comunicação, (iv) incentivo e (v) treinamento.

A identificação da necessidade de mudança e a preparação para realizá-la são tratadas como diagnóstico e alinhamento organizacional (Kotter, 2000). O papel da liderança consiste em estimular o comprometimento dos funcionários com a mudança (Battilana et al., 2010; Kotter, 2000). A comunicação tem o objetivo de disseminar as informações sobre a mudança para facilitar a aceitação e adaptação dos funcionários (Levay, 2010; Kotter, 2000). Os incentivos são benefícios dados aos funcionários para reforçar os comportamentos desejados em prol da mudança (Kotter, 2000). Por sua vez, o treinamento proposto por Raineri (2011) prepara os funcionários para passarem pelo processo de mudança organizacional.

A importância da adoção dessas práticas reside na busca por gerar uma maior aceitação da mudança pelos colaboradores. Segundo Rao (2015), quando os funcionários aceitam o que é proposto ao longo da mudança, a organização obtém ganhos de curto prazo, pois proporciona clareza sobre o que está por vir durante o processo de mudança. Além disso, do ponto de vista do funcionário, os processos de mudança organizacional trazem reações que podem ser observadas no âmbito afetivo, cognitivo e comportamental (Lines, 2005).

No contexto do presente estudo, as práticas de gestão da mudança organizacional desempenham um papel fundamental como variável independente no modelo proposto. Como discutido, a gestão eficaz da mudança é indispensável para minimizar resistências e promover uma transição suave durante períodos de transformação organizacional. As práticas de gestão da mudança não apenas facilitam a implementação das mudanças planejadas, como ajudam a mitigar as consequências negativas, como queda de produtividade e resistência dos funcionários (Raineri, 2011). Ao adotar estratégias e métodos eficazes de gestão da mudança, as organizações podem melhorar sua capacidade de lidar com mudanças complexas e maximizar os resultados positivos para todos os envolvidos. Portanto, a compreensão

aprofundada das práticas de gestão da mudança e seu impacto nas variáveis de interesse neste estudo é essencial para compreender como promover a prontidão para mudança e o bem-estar dos funcionários em contextos organizacionais dinâmicos.

H1. Práticas de gestão da mudança influenciam positivamente o comportamento do líder frente à mudança.

Comportamento do Líder frente à mudança

Implementar a mudança sem considerar a liderança resulta em uma implementação e compreensão difícil da mudança, pois o comportamento do líder frente à mudança é essencial nas organizações (Busari et al., 2020; Dumas & Beinecke, 2018). Os líderes transformacionais inspiram e motivam os membros da equipe, criando um ambiente favorável à aceitação da mudança (Bass & Riggio, 2006).

A liderança desempenha um papel importante no processo de implementação da mudança, buscando alinhar todos os membros da organização e auxiliando nas tomadas de decisões e processos de implementação. Além disso, ela estimula a participação dos membros na cultura organizacional implementada (Barbosa & Pereira, 2023). A liderança da mudança deve envolver a cooperação de toda a organização, bem como a consideração das crenças e mentalidades dos colaboradores, o que contribui para o desenvolvimento de práticas e comportamentos que ajudam as pessoas a se adaptarem à mudança dentro das organizações.

A liderança da mudança consiste em orientar e gerenciar os diferentes estágios da mudança e lidar com os sentimentos associados a esses estágios (Mansaray, 2019). Os líderes que se concentram não apenas nos processos de gestão da mudança, mas em comunicar constantemente os benefícios das alterações e apoiar verdadeiramente seus funcionários podem reduzir a ambiguidade de papéis e melhorar o desempenho (Marinova et al., 2015). A participação ativa dos funcionários, especialmente nas fases de planejamento e

implementação da mudança, emerge como um elemento crucial da liderança. Durante o processo de mudança, a liderança geralmente se concentra em alcançar os objetivos determinados pelos programas de mudança da organização, mas o papel da liderança como ativadora de certos comportamentos é reconhecido, e o estilo de liderança desempenha um papel importante na forma como essa ativação ocorre (Al Khajeh, 2018; Holten & Brenner, 2015; Knight & Paterson, 2018).

Por um lado, a liderança, de modo geral, precisa trabalhar em diversas direções e adaptar suas estratégias e comportamentos para influenciar e facilitar adequadamente seus colaboradores (Hoek et al., 2021). Por outro lado, a liderança para a mudança pode ser mais específica e focada em comportamentos táticos para implementar mudanças organizacionais (Herold et al., 2008; Onyeneke & Abe, 2021). Entende-se que fatores contextuais podem determinar o impacto dos comportamentos do líder nos resultados do trabalho dos funcionários (Carter et al., 2013; Paradise et al., 2010; Kalyal & Saha, 2008). Assim, líderes transformacionais ao inspirar confiança, comunicar efetivamente e envolver os funcionários, criam condições favoráveis para o sucesso da mudança.

Embora a liderança seja fundamental para promover a prontidão para mudança e melhorar o bem-estar dos colaboradores, existem desafios que podem surgir. Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel crucial ao alinhar os objetivos de mudança e é um tema comum em pesquisas sobre o comportamento do líder frente à mudança (Bayraktar & Kabasakal, 2022). Embora existam estudos sobre a comunicação de líderes em geral, poucos se aprofundam nas especificidades da comunicação durante a mudança organizacional. Isso destaca a necessidade de ampliar a pesquisa nesse campo, a fim de investigar melhor as características da comunicação durante a mudança que possam melhorar as respostas positivas dos funcionários (Bayraktar & Kabasakal, 2022). Além disso, a comunicação eficaz

desempenha um papel central na liderança transformacional, influenciando diretamente a disposição para a mudança.

Uma revisão apontou que uma mudança organizacional bem-sucedida depende da atuação de lideranças positivas (Moura & Furtado, 2022). Ainda, segundo os autores, as lideranças têm uma postura capaz de mitigar tensões e facilitar a adaptação dos empregados, o que resulta em impactos positivos na eficácia, performance organizacional e no seu comprometimento (Moura & Furtado, 2022). Portanto, a liderança pode ser considerada um fator crítico de sucesso para a implementação da mudança. Sendo assim, os líderes e agentes da mudança devem ser os primeiros a superar suas próprias reações emocionais e resistências, de modo a estimular, encorajar e motivar os seus liderados (Ritz et al., 2012). Além disso, é essencial que eles esclareçam o conteúdo da mudança e expliquem como ela será implementada, eliminando ambiguidades e reduzindo ao máximo as incertezas. Nessa perspectiva, Ritz et al. (2012) comprovaram que uma boa relação entre líder e liderado ameniza os efeitos da resistência à mudança, facilitando a compreensão e o apoio às decisões tomadas pelo líder (Moura & Furtado, 2022).

Estudos como o de Burnes et al. (2018) exemplificam a relação positiva entre liderança transformacional e prontidão para mudança. A liderança transformacional, ao capacitar a criação de uma visão compartilhada e instigar uma abordagem proativa em direção à mudança, desempenha um papel crucial como catalisadora da prontidão organizacional. Além disso, é importante destacar que a efetividade de uma organização não depende exclusivamente do trabalho dos líderes. São os membros operacionais que, ao identificarem as dificuldades no ambiente de trabalho, têm a capacidade de pensar rapidamente nas possíveis modificações que podem ser realizadas em busca de melhorias.

No entanto, são os líderes que estão encarregados de tomar as decisões sobre quais caminhos seguir para a implementação das mudanças. Diversas pesquisas constataram que

empresas que cultivam uma cultura de inovação e aprendizagem têm maior probabilidade de estarem preparadas para enfrentar mudanças (Aboobaker & KA, 2021; Al-Shamali et al., 2022). Portanto, o papel da cultura organizacional na prontidão para mudança vai além de ser apenas uma representação simbólica, sendo de fato um fator crucial que determina se o ambiente será favorável ou desafiador para a implementação de mudanças organizacionais e o sucesso nesse processo.

Por fim, é necessário que ocorram algumas mudanças, começando pela alta direção ou até mesmo em níveis hierárquicos superiores, como a implementação de novas políticas ou a criação de um novo cenário regional (Barbosa & Pereira, 2023). Portanto, podemos concluir que o comportamento dos líderes frente às mudanças pode desempenhar um papel mediador entre as práticas de gestão e a prontidão para mudanças e o bem-estar dos colaboradores.

Dessa forma, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2. O comportamento do líder frente à mudança medeia a relação entre práticas de gestão da mudança e a prontidão para mudança.

H3. O comportamento do líder frente à mudança medeia a relação entre práticas de gestão da mudança e o bem-estar.

Prontidão para Mudança

A transformação é uma realidade constante no panorama empresarial. Empresas devem adaptar-se às oscilações do ambiente externo e interno para garantir sua sustentabilidade e êxito (Rafferty et al., 2012). Entretanto, a mudança nem sempre é acolhida sem obstáculos, criando barreiras para sua execução. A prontidão para a mudança emerge como um conceito essencial na gestão de mudança, pois tem um impacto direto no êxito ou fracasso de iniciativas de modificação organizacional. Este conceito é definido como a disposição, as perspectivas e as intenções dos colaboradores em relação à necessidade de

mudança e à capacidade da organização para implementá-la (Ahmad, 2018). Essa prontidão é influenciada por fatores tanto individuais quanto estruturais e pode ser avaliada por meio de vertentes psicológicas e situacionais (Holt, 2013; Holt, 2009). Ela inclui elementos como a abertura para novas ideias, a flexibilidade cognitiva, a motivação para mudar e a confiança na habilidade de lidar com as mudanças propostas (Armenakis et al., 1993; Holt, 2007).

No contexto organizacional, a prontidão para mudança desempenha um papel fundamental na implementação eficaz de iniciativas de mudança e na resiliência da organização diante de ambientes voláteis e competitivos (Andrew, 2016; Mangundjaya, 2013; Madsen, 2005). Colaboradores prontos para mudança estão mais propensos a se adaptarem rapidamente a novas situações, colaborarem de forma construtiva com colegas e líderes, e se engajarem de maneira proativa em processos de melhoria contínua. Além disso, a prontidão para mudança está estreitamente ligada ao bem-estar dos colaboradores, influenciando sua satisfação no trabalho, nível de estresse e motivação para desempenhar suas funções (Mangundjaya, 2013; Madsen, 2005).

Construir a prontidão para a mudança requer um processo multifacetado que demanda ações estratégicas e proativas por parte das organizações e de seus líderes. Uma comunicação eficaz desempenha um papel central nesse processo, garantindo que os colaboradores compreendam os objetivos, razões e benefícios da mudança desde o início (Self, 2007; Bapuuroh, 2019; Uyan, 2019; Choi, 2011). O envolvimento ativo dos colaboradores, por meio de sua inclusão no planejamento e implementação da mudança, é fundamental para cultivar sua prontidão e comprometimento (Bapuuroh, 2019). Além disso, a criação de confiança e segurança psicológica, o fornecimento de recursos adequados e o estabelecimento de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e adaptação são elementos-chave para promover uma prontidão eficaz (Uyan, 2019; Choi, 2011).

Uma liderança eficaz também desempenha um papel fundamental nesse processo, atuando como modelo de comportamento, fornecendo orientação e apoio, e demonstrando comprometimento com os objetivos da mudança (Ford, 2021; Rihal, 2017; Raguž & Borovac Zekan, 2015). Ao adotar uma abordagem estruturada e abrangente que integre esses elementos, as organizações podem aumentar suas chances de sucesso na implementação de iniciativas de mudança e promover uma cultura organizacional mais adaptável e resiliente.

Quando se trata de analisar os determinantes da prontidão para mudança, é preciso levar em consideração diversos fatores organizacionais e individuais que podem influenciar as relações com essa variável. Entre esses fatores, destaca-se a forma como a organização lida com a gestão da mudança, assim como o comportamento do líder em relação a esse processo (Madsen, 2005; Adil, 2014). Práticas de gestão da mudança efetivas como a comunicação transparente, o envolvimento dos colaboradores, o planejamento cuidadoso e o suporte contínuo durante todo o processo de mudança, podem aumentar a preparação dos colaboradores para aceitar e se adaptar às mudanças propostas (Mangundjaya, 2013). Da mesma forma, o comportamento do líder tem um papel essencial na criação de um ambiente propício à mudança, influenciando a confiança, o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Adil, 2014). Em outras palavras, espera-se que as organizações que adotam práticas eficazes de gestão da mudança e que contam com líderes engajados e motivados para promover a mudança tenham colaboradores mais propensos e receptivos às mudanças organizacionais. Isto posto, formulam-se as seguintes hipóteses:

H4. A prontidão para mudança é influenciada positivamente pelas práticas de gestão da mudança.

H5. A prontidão para mudança é influenciada positivamente pelo comportamento do líder frente à mudança.

Bem-Estar no Trabalho

A perspectiva eudaimônica enxerga o bem-estar como o nível em que um indivíduo consegue funcionar plenamente, destacando o fator de autorrealização (Ryan & Deci, 2001; Veiga & Neto, 2023). Ao aplicar isso ao trabalho, o bem-estar inclui tanto sentimentos de prazer como também a experiência de realização e desenvolvimento de potencial da pessoa (Veiga & Neto, 2023).

O bem-estar no trabalho seria a predominância de emoções positivas no ambiente de trabalho e o sentimento de realização do trabalhador (Paschoal & Tamayo, 2008; Veiga & Neto, 2023). Em outras palavras, é a percepção do indivíduo de que ele pode se expressar, desenvolver seus potenciais e progredir em direção aos seus objetivos de vida no ambiente de trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008; Veiga & Neto, 2023). Portanto, o bem-estar no trabalho é composto por afetos positivos e negativos (dimensão afetiva) e satisfação e desenvolvimento pessoal (dimensão cognitiva) (Paschoal et al., 2013). Este manuscrito terá o foco na realização do trabalhador (dimensão cognitiva).

A realização profissional é quando uma pessoa percebe que alcançou seus objetivos de carreira mais importantes, ou quando avalia positivamente que está no caminho certo para alcançá-los (Moura et al., 2019; Oliveira-Silva et al., 2019). Isso está relacionado à maneira como as pessoas buscam atingir seus objetivos de carreira, bem como a forma como avaliam seu progresso rumo a esses objetivos (Geremia et al., 2020). Então, pesquisar sobre realização profissional ajuda a entender quais são os aspectos que motivam as pessoas a perseguirem metas no trabalho (Oliveira-Silva & Porto, 2016).

Uma organização que dá valor ao bem-estar de seus funcionários e promove um ambiente de trabalho saudável e respeitoso tem colaboradores mais propensos a aceitar e se adaptar a mudanças. Por outro lado, funcionários insatisfeitos e desengajados tendem a

resistir a mudanças, o que pode dificultar a implementação de novas estratégias ou processos nas organizações (Pacheco, 2016; Cucchi, 2019; Abdullah et al., 2021).

A literatura sobre os fatores que influenciam o bem-estar destaca que os aspectos do contexto têm uma forte capacidade preditiva. Esses aspectos incluem condições de trabalho, tecnologia e ambiente físico, clima organizacional, suporte organizacional, justiça organizacional e qualidade de vida no trabalho (Ryan & Deci, 2001; Veiga & Neto, 2023). Existe uma lacuna na pesquisa das relações entre o bem-estar no trabalho que precisa ser explorada, investigando possíveis variáveis que podem ser antecedentes desse fenômeno (Paschoal et al., 2013; Veiga & Neto, 2023). Para abordar essa lacuna na pesquisa, este estudo se concentrará nas variáveis de práticas de gestão da mudança e comportamento do líder em relação à mudança, com o objetivo de responder às seguintes hipóteses:

H6. O bem-estar é influenciado positivamente pelas práticas de gestão da mudança.

H7. O bem-estar é influenciado positivamente pelo comportamento do líder frente à mudança.

Método

Participantes

A pesquisa foi realizada em uma organização de economia mista brasileira com abrangência nacional, aplicada por meio eletrônico na intranet da organização e com obtenção inicial de 1119 respondentes que, após o tratamento dos dados e a retirada de *missing* e *outliers*, resultou em 980 respostas válidas. O perfil destes respondentes caracteriza-se em 56% do sexo masculino, com idade predominante entre 42 e 56 anos, sendo 54% casados e com escolaridade variando entre pós-graduados (48%), graduados (31%) e com ensino básico completo (17%).

Instrumentos

O instrumento utilizado foi a Escala de Prontidão para Mudança Organizacional de Holt et al. (2007), composta por 25 itens, com escala do tipo Likert de 7 pontos, divididos em quatro fatores, a saber: adequação, suporte da gestão, eficácia e pessoalmente benéfico. A escala busca mensurar a prontidão para mudança organizacional dos membros da instituição em um nível individual, tendo em vista que, mesmo as ações mais coletivas, dependem de condutas individuais. Nesse sentido, para a adaptação da escala para o Brasil, foram traduzidos os itens do inglês, que é o idioma original da escala, para o português, levando em consideração as diferenças culturais, contextuais, idiomáticas e linguísticas (Hambleton, 2005).

A mensuração do bem-estar no trabalho será feita por meio da Escala de Bem-estar no Trabalho – EBET (Paschoal & Tamayo, 2008), a qual é composta por 30 itens agrupados em três categorias: afetos positivos, afetos negativos e realização (com confiabilidade entre 0,88 e 0,93, de acordo com o coeficiente alfa de Cronbach). Para responder ao questionário, utiliza-se uma escala de resposta de cinco pontos, baseada na frequência, contendo somente o fator de realização para os propósitos deste estudo. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram aplicados os itens referentes ao fator realização. Pesquisar sobre realização profissional nos ajuda a entender quais são os aspectos que motivam as pessoas a perseguirem metas no trabalho (Oliveira-Silva & Porto, 2016).

A mensuração das práticas de gestão da mudança se deu através do Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional, um instrumento unifatorial composto por 20 itens que mede as práticas de gestão da mudança relacionadas a diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, compensação e incentivos, e treinamento, desenvolvido por Raineri (2011) e com indícios de validade para o contexto brasileiro identificados por Machado e Neiva (2017) ($\alpha = 0,986$).

O Inventário do Comportamento do Líder frente à Mudança (ICLVM), desenvolvido por Stilwell et al. (2016) com o propósito de medir comportamentos de líderes que podem afetar os resultados dos esforços de mudança é composto por 37 afirmativas, do tipo *Likert*, com opções de respostas quanto ao grau de concordância que variam entre 1 (não faz isso) e 5 (faz isso muito bem). A escala é composta por cinco dimensões, a saber: engajamento para a mudança, monitoramento para a mudança, comunicação para mudança, ajuste da mudança, e o planejamento e preparação para a mudança.

Procedimento de coleta e Análise

Os instrumentos foram aplicados por meio da plataforma *on-line*. O link foi disponibilizado internamente por e-mail entre maio e julho de 2022 e continha os itens das escalas. Ressalta-se que, em todas as etapas da pesquisa, os participantes foram informados sobre a não obrigatoriedade da sua participação, com garantia de anonimato e sigilo de informações. Assim, respeitaram-se os princípios éticos que conduzem pesquisas com seres humanos.

Para as análises do modelo proposto foi utilizada a técnica de modelagem por equações estruturais que permite a estimação simultânea das equações de regressão múltipla em um único quadro. Notadamente, todas as relações diretas e indiretas no modelo são estimadas simultaneamente e, portanto, o método permite que todas as inter-relações entre as variáveis sejam avaliadas (Kline, 2015). Os modelos propostos para análise utilizaram o método de máxima verossimilhança para estimação, por meio do *software* Jamovi. Estimou-se o modelo de mediação pela variável comportamento do líder frente à mudança para avaliar em que medida a variável de comportamento do líder frente a mudança medeia a relação entre práticas de gestão da mudança, prontidão para mudança e bem-estar. Para o teste de ajuste do modelo, foram analisados os seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index*);

RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI (*Normed Fit Index*); e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum et al., 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001). Os critérios adotados como ajustes satisfatórios para os modelos testados foram índices superiores a 0,90 para CFI, GFI e NFI. Para o índice RMSEA adotou-se valores próximos ou inferiores a 0,08.

Resultados

Nesta seção, apresentamos os resultados da análise do modelo de equação estrutural proposto para investigar as relações entre as variáveis estudadas. O objetivo deste estudo foi examinar como as práticas de gestão da mudança, o comportamento do líder frente à mudança, a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores se relacionam em um contexto organizacional. Com base nas hipóteses formuladas, foram testadas as relações diretas e indiretas entre essas variáveis, visando compreender melhor os mecanismos subjacentes que influenciam o bem-estar dos colaboradores e sua disposição para enfrentar e se adaptar às mudanças organizacionais. A seguir, apresentamos os principais resultados obtidos a partir da análise do modelo de equação estrutural.

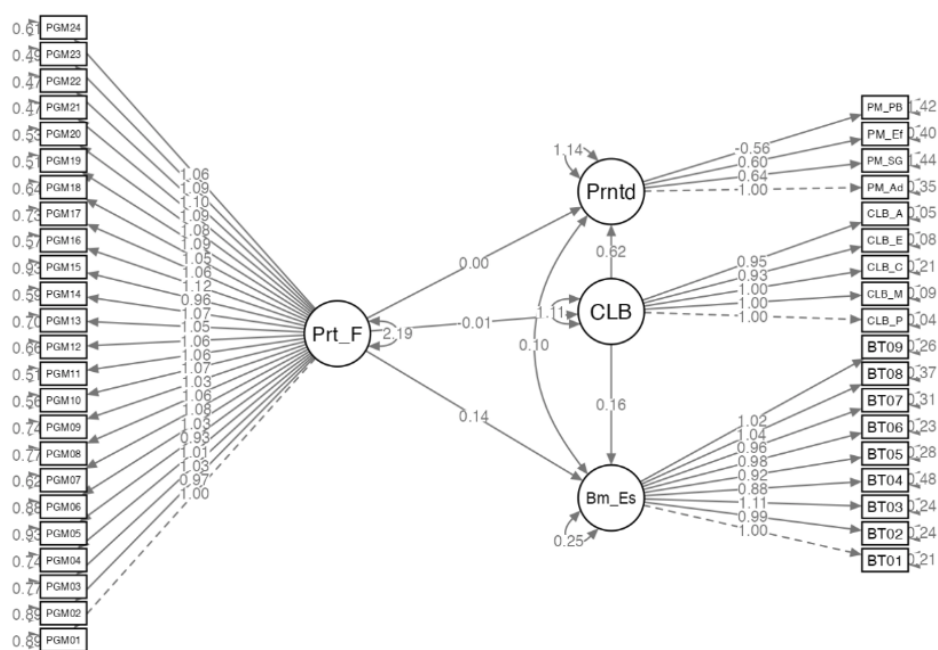
Os resultados encontrados revelaram os índices satisfatórios para o modelo (SRMR = 0,041; RMSEA = 0,068 (IC 95% = 0,066-0,070); NFI= 0,91; GFI= 0,95; CFI = 0,92; TLI = 0,92). Pode-se observar que a razão $\chi^2/gf = 5,22$ indicou que há possibilidades de melhoria nas medidas do modelo, pois para Kline (1998), uma razão χ^2/gf menor do que três é aceitável e para Hair Jr. et al. (2005) esse valor deve ser igual ou inferior a cinco. No entanto, analisando outros índices da categoria de índices absolutos, o SRMR, que diz respeito às discrepâncias obtidas a partir da média padronizada dos resíduos, se encontra em nível adequado, favorecendo a aceitação do modelo. Assim como o valor do RMSEA, por sua vez,

também indicou um índice de ajustamento aceitável da estrutura, visto valor menor que 0,08.

Por fim, em outras medidas comparativas, verificou-se que os índices CFI, GFI e TLI mostraram-se adequados, com valores acima de 0,90. Dessa forma, verificando os índices o modelo pode ser considerado adequado. Isto posto, seguiu-se com as análises propostas.

Figura 3.2

Modelo de Equação Estrutural Proposto



Os resultados da análise do modelo de equação estrutural proporcionaram uma compreensão das inter-relações entre as variáveis investigadas. Inicialmente, ao examinar os parâmetros estimados de cada variável em relação às demais, observa-se descobertas significativas. Verificou-se que o comportamento do líder frente à mudança (ICLVM) e as práticas de gestão da mudança emergiram como preditores estatisticamente significativos do bem-estar. Além disso, constatou-se que o ICLVM também exerce influência como preditor da prontidão para mudança dos indivíduos. No entanto, apesar da relevância das práticas de

gestão da mudança, não foi encontrada evidência de que essas sejam preditoras do comportamento do líder nem da prontidão para mudança, não corroborando a H1, como destacado na Tabela 3.1.

Ao analisar essas relações diretas, observa-se que o comportamento do líder frente à mudança está associado positivamente com a prontidão para mudança e o bem-estar, corroborando as hipóteses H5 e H7. Quanto às práticas de gestão da mudança, verificou-se uma associação positiva com o bem-estar, corroborando a hipótese H6. No entanto, não foi confirmada a hipótese H4, que se refere à associação entre práticas de gestão da mudança e prontidão para mudança.

Tabela 3.1

Parâmetros Estimados - efeitos diretos

Dep	Pred	Estimate	SE	95% Intervalo de Confiança		B	Z	p
				Lower	Upper			
Bem-estar	ICLVM	0,156	0,017	0,122	0,190	0,293	9,030	< 0,001*
Bem-estar	Práticas	0,140	0,013	0,115	0,166	0,371	10,953	< 0,001*
ICLVM	Práticas	-0,012	0,024	-0,059	0,035	-0,017	-0,506	0,613
Prontidão	ICLVM	0,619	0,038	0,544	0,694	0,520	16,102	< 0,001*
Prontidão	Práticas	0,003	0,027	-0,050	0,055	0,003	0,101	0,920

* p < 0,001 - valores significativos

Na Tabela 3.2, são apresentados os resultados do teste de mediação. Observa-se que o modelo proposto não alcançou significância estatística. O comportamento do líder frente à

mudança não atua como mediador nas relações entre práticas de gestão da mudança e bem-estar, nem medeia a relação com a prontidão para mudança. Esses resultados sugerem que, embora o modelo demonstre índices de ajuste satisfatórios, não foram encontradas evidências de mediação entre as variáveis estudadas. Ou seja, o comportamento do líder, neste contexto, não atuou como um elo intermediário entre as variáveis, não elucidando quais mecanismos as práticas de gestão da mudança influenciam ou podem influenciar as variáveis dependentes.

Ao abordar as hipóteses de mediação, H2 e H3, os resultados encontrados não obtiveram suporte estatístico, levando à não confirmação dessas hipóteses. Diversos motivos podem explicar essa falta de confirmação, incluindo a complexidade das relações entre as variáveis, possíveis variáveis de controle não incluídas no modelo e características específicas da amostra utilizada. Essas considerações ressaltam a necessidade de investigações adicionais.

Tabela 3.2

Modelos de mediação propostos - efeitos indiretos

Label	Descrição	Parâmetro	Estimate	SE	95% Intervalo de Confiança		B	z	P
					Lower	Upper			
IE1	Práticas ⇒ ICLVM ⇒ Bem-estar	p45*p43	-0,002	0,004	-0,009	0,005	-0,005	-0,505	0,614
IE2	Práticas ⇒ ICLVM ⇒ Prontidão	p45*p46	-0,007	0,015	-0,037	0,022	-0,009	-0,505	0,613

Teste Ad-hoc

Após a análise do modelo de predição hipotetizado via modelagem por equações estruturais não ter obtido resultados estatisticamente significativos ao modelo de mediação, empregou-se análises adicionais de mediação. O modelo analisa a influência do comportamento do líder frente à mudança na relação entre práticas de gestão da mudança e a prontidão para mudança e o bem-estar. Ressalta-se que essas análises foram realizadas incluindo no modelo apenas uma dimensão do comportamento do líder por vez.

A dimensão de engajamento do comportamento do líder frente à mudança não apresentou resultados significativos ($p < 0,05$) para o efeito indireto na relação entre práticas de gestão da mudança e a prontidão para mudança e o bem-estar, não indicando mediação nessa relação. Seguindo um mesmo resultado, a dimensão de monitoramento, ajuste à mudança e planejamento da mudança não apresentaram resultados estatisticamente significativos para o efeito indireto, não sendo possível identificar a mediação dessas dimensões na relação proposta.

Por fim, no último modelo testado buscou-se investigar em que medida a dimensão de comunicação do comportamento do líder frente à mudança mediava a relação entre práticas de gestão da mudança e prontidão para mudança e bem-estar. O efeito da mediação (efeito indireto) foi marginalmente significativo no modelo com bem-estar ($b = 0,014$, 95% IC [-0,00, 0,03], $p = 0,08$); prontidão para mudança fator adequação ($b = 0,016$, 95% IC [-0,00, 0,03], $p = 0,09$); prontidão para mudança fator suporte da gestão ($b = 0,024$, 95% IC [-0,00, 0,05], $p = 0,08$); e prontidão para mudança fator eficácia ($b = 0,014$, 95% IC [-0,00, 0,03], $p = 0,08$). É importante ressaltar que por mais que o modelo tenha significância marginal, os valores do intervalo de confiança indicam que a relação não foi estatisticamente significativa.

Discussão

Os resultados deste estudo, apesar de parciais, revelam indícios valiosos sobre as complexas relações entre as práticas de gestão da mudança, o comportamento do líder, a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores. O objetivo do manuscrito era propor um modelo explicativo que explorasse essas relações em profundidade, no entanto, apenas em partes ele foi atendido.

Começando pelos resultados diretos, observamos que as práticas de gestão da mudança emergiram como preditoras significativas do bem-estar dos colaboradores. Isso sugere que estratégias eficazes de gestão da mudança podem desempenhar um papel essencial em promover um ambiente de trabalho saudável e positivo. Esse resultado vai ao encontro de outros resultados na literatura que identificaram que uma organização que busca promover o bem-estar de seus colaboradores, promove um ambiente de trabalho mais favorável à implementação de mudanças (Pacheco, 2016; Abdullah et al., 2021). No entanto, ao explorar os efeitos de mediação, foram encontrados resultados menos conclusivos. Embora tenha-se observado um início de influência da comunicação do líder, não encontrou-se evidências significativas de que o comportamento do líder atuasse como mediador nas relações entre as práticas de gestão da mudança e o bem-estar.

Com relação a prontidão para mudança, os resultados diretos demonstraram que as práticas de gestão da mudança não se apresentaram como preditoras da variável. Uma possível explicação para a não confirmação da hipótese H4 pode residir nas características da amostra utilizada neste estudo. É importante considerar que a amostra pode não ser representativa o suficiente ou pode conter particularidades que influenciem as relações entre as variáveis estudadas. Além disso, outros fatores não contemplados neste estudo podem estar influenciando a relação entre práticas de gestão da mudança e prontidão para mudança. Por outro lado, o comportamento do líder frente à mudança se apresentou como um preditor, o

que pode revelar a importância da liderança em relação a prontidão para mudança, corroborando estudos que mostraram o papel essencial da liderança em processos de implementação de mudança (Al Khajeh, 2018; Barbosa & Pereira, 2023; Holten & Brenner, 2015; Knight & Paterson, 2018).

Esses achados levantam questões importantes sobre as dinâmicas organizacionais e o papel das lideranças no processo de mudança. Por exemplo, será que certos estilos de liderança são mais eficazes na promoção da prontidão para mudança e bem-estar dos colaboradores? Será que diferentes tipos de práticas de gestão da mudança têm impactos distintos dependendo do contexto organizacional? Essas são questões que merecem investigações mais aprofundadas para entender melhor como otimizar os esforços de mudança nas organizações.

É válido ressaltar que a prontidão para mudança e o estado de bem-estar dos colaboradores não são fixos, mas, sim, variáveis que podem sofrer alterações ao longo do tempo (Andrew, 2016; Curtis, 2018; Neves, 2009; Madsen, 2007). Fatores como mudanças na organização, práticas de gestão, liderança, eventos externos e até características pessoais podem influenciar essas variáveis, demandando uma abordagem flexível e adaptável por parte dos gestores e líderes (Erkutlu, 2012; Andrew, 2016; Curtis, 2018). Por isso, ao criar estratégias para incentivar a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores, é fundamental considerar não somente o momento atual, mas as tendências e projeções futuras.

Diante do resultado da não confirmação da mediação no modelo proposto, foi realizado um estudo *ad hoc* para testar as dimensões do comportamento do líder frente à mudança um a um. Os resultados indicaram um princípio de influência da comunicação do líder. Embora marginalmente significativo, esses resultados sugerem que a comunicação do líder frente à mudança pode desempenhar um papel importante na mediação entre as práticas de gestão da mudança e a prontidão para mudança e bem-estar dos colaboradores. Isso sugere

que a comunicação do líder desempenha um papel na construção e sustentação da prontidão para mudança, além de ajudar a reduzir a resistência à mudança. A literatura recente destaca abordagens práticas e estratégias para lidar eficazmente com a resistência à mudança, enfatizando a importância da comunicação transparente e da participação ativa dos funcionários no processo de mudança (McKay, 2012; Li, 2021; Nordvang, 2008; Saáry, 2014).

Relativamente à liderança, ela possui um papel fundamental no processo de implementação da mudança, pois busca o alinhamento de todos os membros da organização e atua como um auxílio nas tomadas de decisão e processos de implementação, além de instigar a participação dos membros na cultura organizacional implementada (Barbosa & Pereira, 2023). Adicionalmente, a comunicação eficaz desempenha um papel central, influenciando diretamente a prontidão para mudança. As pesquisas destacam a transparência, clareza e consistência nas mensagens comunicadas pelos líderes como elementos importantes na construção de uma compreensão compartilhada da necessidade e dos benefícios associados à mudança (Miake-Lye et al., 2020; Costello & Arghode, 2020).

A comunicação interna eficaz contribui para o alinhamento estratégico da organização em relação à mudança. Quando a mensagem é consistente e alinhada com a visão da mudança, ela fortalece a compreensão e o apoio dos membros da organização (Smollan & Parry, 2019; Johannessen & Olsen, 2011). Além disso, também ajuda a reduzir a resistência à mudança. Quando os membros da organização compreendem os motivos da mudança e veem suas contribuições valorizadas, a resistência tende a diminuir (Ford et al., 2008).

No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo, como o tamanho da amostra e a natureza das variáveis analisadas, que podem ter influenciado os resultados. Essas limitações destacam a necessidade de pesquisas adicionais para aprofundar a compreensão dessas relações e validar os achados. Isso inclui explorar mais a fundo as

características individuais dos participantes, bem como variáveis contextuais específicas da organização. O estudo de Seymour (2008) descobriu que o foco na saúde no local de trabalho pode levar a um melhor envolvimento dos trabalhadores, enquanto Black (2018) destacou a importância de culturas centradas nas pessoas na criação de ambientes de trabalho significativos e lucrativos. Jain (2020) enfatizou a necessidade de as organizações atenderem às demandas físicas, intelectuais, sociais, emocionais e espirituais dos funcionários e propôs a criação de um “escritório de gestão de pessoas” para promover uma cultura propícia.

Outras possibilidades a serem exploradas compreendem a inclusão de variáveis mediadoras ou moderadoras que podem influenciar a relação entre práticas de gestão da mudança e prontidão para mudança. Além disso, futuras pesquisas podem considerar diferentes métodos de coleta de dados ou amostras mais diversificadas para fornecer uma visão mais abrangente das relações entre as variáveis estudadas.

Apesar das limitações, os resultados deste estudo têm implicações importantes para estudos futuros sobre mudança organizacional e bem-estar dos colaboradores. Eles sugerem que diferentes aspectos da gestão da mudança podem afetar de maneira distinta o bem-estar dos colaboradores e sua prontidão para mudança. Portanto, ao projetar intervenções e políticas para promover a prontidão para mudança e o bem-estar no local de trabalho, é preciso considerar não apenas as práticas de gestão da mudança, mas também outros fatores influentes, como a comunicação do líder e a cultura organizacional (Madsen, 2005; Madsen, 2007; Adil, 2014; Armenakis & Harris, 2002; Metz, 2021).

Do ponto de vista prático, esses resultados destacam a importância de adotar uma abordagem holística e integrada para promover a mudança organizacional e o bem-estar dos colaboradores. As organizações podem se beneficiar ao desenvolver estratégias que abordem não apenas as práticas de gestão da mudança, mas também outros aspectos relevantes, como a comunicação eficaz, o apoio da liderança e a cultura organizacional. Isso pode incluir a

implementação de programas de treinamento para líderes e funcionários, o estabelecimento de canais de comunicação abertos e transparentes e a criação de uma cultura que promova a flexibilidade, a inovação e o apoio mútuo. Ao adotar uma abordagem abrangente e centrada nas pessoas, as organizações podem melhorar não apenas sua capacidade de mudar, como também o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (Seymour, 2008; Black, 2018).

Considerações Finais

Este estudo proporcionou percepções sobre a relação complexa entre práticas de gestão da mudança, liderança, prontidão para mudança e bem-estar dos colaboradores nas organizações. Os resultados destacaram indícios da influência da comunicação do líder na promoção da prontidão para mudança e bem-estar, ressaltando sua importância como um elemento na implementação bem-sucedida da mudança organizacional.

No entanto, é importante reconhecer que o modelo proposto não conseguiu capturar todas as nuances dessas relações. Variáveis não consideradas, como características individuais dos participantes e variáveis contextuais específicas da organização, podem ter impacto significativo nos resultados. Explorar esses fatores adicionais pode enriquecer ainda mais a compreensão desses fenômenos em estudos futuros. Além disso, é fundamental ressaltar a importância da replicação deste estudo em diferentes contextos organizacionais. Validar os resultados encontrados em diferentes ambientes organizacionais pode fornecer informações adicionais.

A reflexão crítica sobre as limitações do estudo permite identificar áreas para futuras pesquisas. Sugere-se que investigações futuras considerem não apenas as práticas de gestão da mudança e o comportamento do líder frente à mudança, bem como outras variáveis

importantes que possam influenciar a prontidão para mudança e o bem-estar dos colaboradores.

Por fim, este estudo contribui com indícios para o entendimento dos processos de mudança organizacional e seu impacto no bem-estar dos colaboradores. Ao destacar as relações entre práticas de gestão da mudança, liderança, prontidão para mudança e bem-estar, este trabalho fornece caminhos para pesquisas futuras e oferece visão prática para organizações que buscam promover mudanças nas organizações.

Referências

- Aboobaker, N., & KA, D. (2021). *Leadership Style and Organizational Readiness to Change*. In *Applied Leadership for Organizational Success* (p. 175-190). Springer, Cham.
- Adil, M. S. (2014). Impact of leader's change-promoting behavior on readiness for change: A mediating role of organizational culture. *Journal of Management Sciences, 1*(2), 102-123.
- Al-Shamali, D. A., Al-Dajani, H., & Al-Ali, A. A. (2022). *Organizational Culture and Innovation: A Review of the Literature*. In *Strategic Management in the 21st Century* (p. 257-276). Springer, Cham.
- Andrew, T. (2016). *The dynamics of change: Insights into organizational transition from the natural world*. Palgrave Macmillan.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management, 15*(2), p. 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423085>
- 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), p. 481-505.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), p. 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research, 2018*(2018), 1-10.

- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), p. 29–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.11.005>
- Bapuuroh, B. L. (2019). *Determinants of organizational readiness for change: A case of Vodafone Ghana Limited*. Doctoral dissertation, University of Ghana.
- Barbosa, A. L. S., & Pereira, A. C. (2023). Liderança e mudança organizacional: Uma revisão bibliométrica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), p. 165–187.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.897>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), p. 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Bayraktar, B., & Kabasakal, H. (2022). *Communication and Trust in Leadership for Change*. In *Advances in Business and Management* (p. 37-50). Springer, Cham.
- Bayraktar, S., & Kabasakal, Z. (2022). Leader communication during organizational change: A content analysis of leaders' messages. *International Journal of Business Communication*, 59(1), p. 68–93. <https://doi.org/10.1177/2329488420912247>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Black, D. (2018). People-centered cultures drive meaningful and profitable workplaces. *HR Magazine*, 63(3), p. 20–22.
- Black, S. A. (2018). Changing workplace culture: Addressing employee resistance. *Business Horizons*, 61(6), p. 915–924. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.06.008>

- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), p. 461–483. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703_6
- Burnes, B., Carter, C., & West, P. (2018). *Leadership and Organizational Change*. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press.
- Burnes, B., Oswick, C., & Wilkinson, A. (2018). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *The Learning Organization*, 25(1), p. 1–12. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2017-0113>
- Busari, A., Bhupatiraju, S., van Rijnsoever, F. J., & Dutilh, C. E. (2020). Leadership behavior during innovation adoption: A systematic literature review. *Leadership*, 16(5), p. 543–572. <https://doi.org/10.1177/1742715020920838>
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 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), p. 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1811>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), p. 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Costello, K., & Arghode, V. (2020). Developing employee resistance strategies for successful organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), p. 1335–1352. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0222>
- Cronin, T. G., Genovese, C. R., Brno, P. F., & Scheaffer, R. L. (2008). *Human factors engineering and ergonomics: A systems approach*. CRC Press.
- Cucchi, A. (2019). *Employee Engagement, Well-Being, and Organizational Performance*. In Employee Engagement for Sustainable Business (pp. 29-41). Springer, Cham.

- 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(4), 377-392.
- Curtis, E. (2018). Change and adaptation in the information age: Reflections on a nested analysis of a changing organization. *Information Systems Journal*, 28(6), p. 1097–1119. <https://doi.org/10.1111/isj.12188>
- Davis, S. M., & Holland, J. L. (2002). *Managing your career in a changing workplace*. Routledge.
- Dumas, M. F., & Beinecke, R. H. (2018). The leadership challenge: A model for nursing. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(10), p. 60–63. <https://doi.org/10.5430/jnep.v8n10p60>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), p. 419-442.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1/2), 102-119.
- Ford, J. D. (2021). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), p. 15715. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.15715abstract>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), p. 362-377.

Franco, M. (2017). The relationship between organizational culture and job satisfaction in luxury hotels. *Journal of Global Business Issues*, 11(2), p. 5–13.

Geremia, C., Menezes, I. G., & Gonçalves, S. (2020). Professional achievement: Definition, measurement, and factors that influence it. *Estudos de Psicologia*, 25, p. 1–12.
<https://doi.org/10.1590/1982-0275202025e190059>

Gill, R. (2002). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), p. 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>

Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431

Hambleton, R. K. (2005). *Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures*. In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3–38). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Haqq, Z. N., & Natsir, M. (2019). Three components of readiness to change: Communication of change and change-efficacy as antecedents. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 33-44.

Hayes, J. (2007). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), p. 346.

Hoek, J., Essebo, A., Tram, T. N., & Stočes, M. (2021). Inclusive leadership for climate action: The role of leaders in building capacity for sustainable development. *Sustainability*, 13(14), Article 7671. <https://doi.org/10.3390/su13147671>

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), p. 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and organizational change: A longitudinal multilevel analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), p. 155–171. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2013-0010>
- Ionescu, A. (2014). Leadership impact on change management effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, p. 256–264. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.516>.
- Jain, P., Asrani, C., & Jain, T. (2020). *Resistance to Change in an Organisation*. SSRN
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2011). Change leadership in healthcare: The role of understanding and attitudes toward change. *Journal of Change Management*, 11(4), p. 481–503. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630682>.
- Kalyal, H. J., & Saha, S. K. (2008). Factors affecting commitment to organizational change in a public sector organization. *NUST Journal of Business and Economics*, 1(1), 1-10.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Knight, E. C., & Paterson, T. A. (2018). Leading change: The roles of senior leaders and managers in supporting and sustaining change. *Journal of Change Management*, 18(3), p. 177–193. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1511596>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Li, S. (2021). How to reduce resistance to change during digital transformation. *Business Process Management Journal*, 27(2), p. 637–656. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2020-0058>

- Lines, R. (2005). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 5(2), p. 111-121.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1992). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), p. 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Machado, W. L., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança organizacional: Desenvolvimento e evidências de validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(62), p. 251–271. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i62.2931>
- Madsen, S. R. (2005). *An integrated framework for understanding the role of leadership in organizational change*. In S. R. Madsen, M. M. Curtis, & J. H. Miller (Eds.), *Handbook of leadership and change management* (pp. 1–18). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781119207957.ch1>
- Madsen, S. R. (2005). The significance of organizational change: A model of strategic, organizational, and individual consequences. *Management Decision*, 43(5), p. 662–671. <https://doi.org/10.1108/00251740510598052>
- Madsen, S. R. (2007). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Management Decision*, 45(7), p.1050–1064. <https://doi.org/10.1108/00251740710779459>
- 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), p. 213-234.
- Mangundjaya, W. L. (2011). *Organizational readiness for change and performance: The role of senior executive level's organizational culture*. Doctoral dissertation, Southern Cross University.

- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, readiness to change and commitment to change. In *Proceedings International Management Conference* (pp. 8-9).
- Marinova, S. V., Moon, J., & Kaminska-Labbé, R. (2015). Leading transformational change: The physician executive partnership. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), p. 483–499. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-04-2014-0048>
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), p. 64–82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- McKay, K. (2012). Exploring organizational climate and employee resistance to change. *European Business Review*, 24(1), p.55–67. <https://doi.org/10.1108/09555341211191094>
- Metz, D. (2021). Organizational change theory revisited: Toward an integrated model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), p. 89–108. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0275>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20, 1-13.
- Moura, A., & Furtado, E. (2022). Leadership styles in the face of organizational change: An integrative literature review. *RAUSP Management Journal*, 57(3), p. 326–340. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2021-0016>.
- Moura, A. O., & OLIVEIRA-SILVA, L. C. (2019). Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMG190087.
- Neves, P. (2009). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Psicologia*, 23(1), p. 111-134.

- Nordvang, A. D., Rolland, D., & Simpson, K. (2008). Organisational change management through effective internal communication. *International journal of information systems and change management*, 3(3), 220-245.
- Oliveira-Silva, S., & Porto, J. B. (2016). Desenvolvimento profissional: Estudo com professores de uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(2), p. 195–204. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2016v17n2p195>
- Onyeneke, V. C., & Abe, E. O. (2021). Impact of leadership behavior on change management processes in public universities in Nigeria. *International Journal of Educational Management*, 35(1), p. 124–140. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0234>
- O'Leary-Kelly, A. M., & Griffin, R. W. (2013). Job satisfaction and organizational commitment. *Psychology and policing*, 381-408.
- Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making?. *Personnel Review*, 45(1), 183-200.
- Paradise, A., Dobson, P., & Ward, P. (2010). *Management and leadership*. SAGE Publications.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação de uma escala de bem-estar no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 25(2), p. 167–177. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000200006>
- Paschoal, T., Tamayo, A., & Fisher, C. (2013). Bem-estar no trabalho: Uma revisão teórica da produção científica brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(2), p. 197–205. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000200009>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), p. 170.
- Putri, R. (2020). *Leadership, Job Satisfaction, and Employee Performance*. In *Business and Globalization* (pp. 295-306). Springer, Cham.

- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 38(6), p. 1805–1834.
<https://doi.org/10.1177/0149206311429371>
- Raineri, D. F. (2011). *Construção e validação de um instrumento de avaliação das práticas de gestão da mudança organizacional*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rao, M. S. (2015). *Organization Change*. Pearson Education India.
- Rihal, C. S. (2017). The importance of leadership to organizational success. *NEJM Catalyst*, 3(6).
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185.
- Saáry, J. (2014). The impact of organizational culture on resistance to change: A case study of healthcare organization. *Journal of Health Organization and Management*, 28(2), p. 226–242. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2012-0056>
- Self, D. R. (2007). *Job and organizational change*. In J. W. Jones & L. R. Miller (Eds.), *The psychology of workplace technology* (p. 77–93). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11582-004>
- Seymour, A., & Dupré, K. (2008). Advancing employee engagement through a healthy workplace strategy.

- Singh, S. K. (2022). *Organizational Change: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks*. In *Leadership and Change Management in the COVID-19 Era* (p. 241-260). Springer, Singapore.
- Srivastava, M., & Sinha, A. K. (2007). *Individual characteristic for managerial effectiveness in a competitive environment: an exploration* (Doctoral dissertation, Indian Institute of Management Kozhikode).
- Stevens, J. (2013). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), p. 503-530.
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. (2016). Change leader behavior inventory: Development and validation of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373-395.
- Treuer, K. (2018). *Change Management in Organisations: A Cross Cultural Comparison*. PhD thesis, University of Sheffield.
- Ullman, J. B. (2001). *Structural equation modeling*. In B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4th ed., p. 653–771). Allyn and Bacon.
- Uyan, M. (2019). Transformational leadership and readiness for organizational change: The mediating role of commitment to change among teachers. *International Journal of Progressive Education*, 15(4), p. 36–53. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.197.3>
- Veiga, M., & Neto, M. (2023). *Bem-estar no trabalho*. In M. Neto & A. C. Ribeiro (Eds.), *Dicionário de psicologia da saúde ocupacional e do trabalho* (p. 69–70). Editora Sinodal.

- Vrdoljak Raguž, I., & Borovac Zekan, S. (2015, October). *The role of leadership in organizational adaptation process*. In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 2, No. 1, p. 596-608). Sveučilište u Dubrovniku.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (2014). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 25(4), p. 258-277.
- Woodman, R. W., & Shani, A. B. (Eds.). (2014). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. Routledge.

Discussão Geral

A análise abrangente dos três manuscritos produzidos oferece uma visão sobre a prontidão para mudança e seus determinantes, enriquecendo tanto a teoria quanto a prática no contexto da gestão de mudanças nas organizações. Ao examinar a literatura recente e os estudos conduzidos, fica evidente que a prontidão para mudança é um fenômeno multifacetado, influenciado por uma variedade de fatores, desde a cultura organizacional até a comunicação interna e a liderança (Armenakis et al., 1993; Moraes, 2022; Holt et al., 2007)

O primeiro manuscrito proporciona uma ampla revisão da literatura, destacando a complexidade e a interconexão dos elementos que compõem Holt et al. (2007) a prontidão para mudança. É revelada uma convergência em torno de aspectos-chave, como a conscientização da necessidade de mudança e a motivação para mudar, ao mesmo tempo em que introduz novas dimensões, como a influência da cultura organizacional e da liderança. Esses resultados fornecem uma base sólida para investigações adicionais e orientam a aplicação prática no ambiente organizacional.

A literatura recente sobre prontidão organizacional para mudança nos últimos 5 anos mostra um avanço significativo tanto na teoria quanto na prática. A revisão de literatura feita revela uma análise aprofundada da prontidão para mudança, destacando sua interdependência com a prontidão para gestão de mudança, cultura organizacional, liderança, comunicação interna e resistência à mudança. Os resultados mostram a complexidade à implementação efetiva de mudanças organizacionais, ressaltando a interconexão desses construtos.

Os resultados dos estudos da revisão realizada no manuscrito 1 estão alinhados, em grande parte, com as tendências já identificadas na literatura sobre prontidão para mudança. Por exemplo, a pesquisa sobre as dimensões fundamentais da prontidão ressoa em outros estudos que enfatizam a importância da consciência da necessidade de mudança, motivação

para mudar e eficácia percebida na implementação de mudanças (Holt, 2013; Holt, 2009). No entanto, os estudos recentes também se destacam pela integração de variáveis contextuais específicas, como cultura organizacional e liderança (Jones, 2005; Holt, 2013). Essa conexão mais estreita entre os construtos amplia nossa compreensão da influência do ambiente organizacional na prontidão para mudança.

O segundo manuscrito concentra-se na adaptação de um instrumento de medição da prontidão para mudança Holt et al. (2007) para o contexto brasileiro. Os resultados indicam uma estrutura fatorial consistente, embora também revelem variações significativas em alguns itens, ressaltando a importância de considerar as particularidades culturais e organizacionais na avaliação da prontidão para mudança.

O manuscrito de validação da medida de prontidão para mudança apresenta uma abordagem robusta, empregando tanto análise fatorial exploratória (AFE) quanto análise fatorial confirmatória (AFC) para examinar a estrutura e a validade da escala adaptada para o contexto brasileiro. Por meio da AFE, foi possível explorar a disposição dos itens em quatro fatores distintos, nomeadamente Adequação, Suporte da Gestão, Pessoalmente Benéfico e Eficácia. Os resultados revelaram uma adequação da escala aos fatores, sugerindo que os itens selecionados capturam eficazmente as dimensões teóricas subjacentes à prontidão para mudança, no nível individual e de grupo. Além disso, a condução da AFC com uma amostra independente forneceu uma validação adicional da estrutura fatorial no nível dos indivíduos, corroborando os achados da AFE e demonstrando a consistência e a confiabilidade da medida no contexto brasileiro.

Esses métodos de validação proporcionam percepções importantes para a compreensão da prontidão para mudança em organizações brasileiras, destacando a relevância e utilidade da escala adaptada. Ao identificar os fatores que influenciam a prontidão para mudança, os gestores podem desenvolver estratégias mais direcionadas e

eficazes para promover uma cultura organizacional adaptável e resiliente à mudança (Choi, 2011; Madsen, 2005; Wyrwicka, 2019). Além disso, a validação da medida de prontidão para mudança contribui para a literatura ao fornecer um instrumento confiável e validado, permitindo futuras pesquisas sobre mudança organizacional no contexto brasileiro e fornecendo uma base sólida para intervenções práticas destinadas a facilitar processos de mudança bem-sucedidos nas organizações.

Por fim, o terceiro manuscrito investiga os efeitos das práticas de gestão da mudança e do comportamento do líder frente à mudança no bem-estar e prontidão para mudança dos colaboradores. Embora as práticas de gestão da mudança tenham emergido como preditoras significativas do bem-estar dos colaboradores, a mediação do comportamento do líder nessas relações não foi completamente confirmada. No entanto, um estudo *ad hoc* revela indícios promissores de que a comunicação do líder pode desempenhar um papel importante na mediação entre práticas de gestão da mudança e prontidão para mudança e bem-estar dos colaboradores.

Esses achados ampliam a compreensão da prontidão para mudança e oferecem compreensões valiosas para a prática gerencial. Eles destacam a importância de uma abordagem integrada que leve em consideração tanto os fatores individuais quanto os contextuais na promoção de uma cultura organizacional adaptável e resiliente. Ademais, ressaltam a necessidade de estratégias de liderança e comunicação eficazes para lidar com os desafios da mudança organizacional (Uyan, 2019; Walker et al. 2007; Eby, 2000). Em suma, esses estudos contribuem significativamente para o entendimento e a aplicação prática dos processos de mudança nas organizações, fornecendo direcionamentos importantes para futuras pesquisas e práticas gerenciais.

Uma limitação geral que permeia os três estudos é a predominância de respostas de sujeitos com níveis educacionais mais elevados, bem como a possibilidade de viés de

desejabilidade social devido à coleta de dados realizada por meio de um *software* interno da organização. Esses fatores podem ter influenciado os resultados, criando uma representação não totalmente precisa da população geral. Além disso, a falta de controle das condições ambientais durante a aplicação da escala também pode ter introduzido variáveis não controladas que afetam a validade dos resultados. Essas limitações sugerem a necessidade de futuras pesquisas para explorar e mitigar esses possíveis vieses, bem como para ampliar a representatividade da amostra.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais aprofundada sobre os efeitos das práticas de gestão da mudança e do comportamento do líder frente à mudança no bem-estar e prontidão para mudança dos colaboradores. Investigar as interações entre esses fatores em diferentes contextos organizacionais pode proporcionar percepções valiosas para a prática gerencial e para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão da mudança. Além disso, seria pertinente realizar estudos longitudinais para acompanhar o impacto das iniciativas de mudança ao longo do tempo e examinar os efeitos a longo prazo nas organizações. Ademais, explorar a influência de outros fatores contextuais, como o ambiente econômico e político, na prontidão para mudança pode enriquecer ainda mais a compreensão desse fenômeno complexo. Em suma, pesquisas futuras devem buscar abordagens integradas e holísticas que considerem tanto os aspectos individuais quanto os contextuais da prontidão para mudança, visando contribuir para o desenvolvimento de organizações mais adaptáveis e resilientes.

Referências

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46*(6), p. 681-703.
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health services management research, 30*(1), 34-46.
- Choi, B. K. (2011). The effects of transformational leadership, organizational culture, and readiness for change on job satisfaction and turnover intention: A study of Korean organizations. *Journal of Business Research, 64*(12), p. 1361–1368.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of vocational behavior, 51*(1), 125-144.
- Holt, D. T. (2009). Understanding individual readiness for change: A multidimensional model. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), p. 881–900.
<https://doi.org/10.1002/job.598>
- Holt, D. T. (2013). Readiness for organizational change: A review of the literature and an agenda for research. *Journal of Management, 39*(2), p. 444–470.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), p. 232-255.
- Jack Walker, H., 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.

- Madsen, P. H. (2005). The impact of organizational culture on readiness for change: A study of Danish companies. *Journal of Change Management*, 5(2), p. 141–158.
- 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.
- Moraes, W. D. D. (2022). *Competências individuais e prontidão para mudança organizacional: um estudo no setor financeiro* (Doctoral dissertation).
- Umut, U. Y. A. N., & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 349-370.
- Wyrwicka, M. K., & Chuda, A. (2019). The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking. *LogForum*, 15(2), 279-290.

Anexo

ESCALA ORIGINAL DE PRONTIDÃO PARA MUDANÇA

Por favor, leia atentamente as instruções abaixo antes de responder aos itens. Será utilizada uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos de concordância para capturar suas percepções em relação à prontidão para mudança. Responda marcando o número que melhor represente sua concordância atual, quanto mais próximo a 1 (Discordo Totalmente) e quanto mais próximo a 7 (Concordo Totalmente).

Para cada afirmação apresentada, indique o grau de concordância com base em sua experiência e percepção pessoal. Responda de maneira honesta e considere seu contexto organizacional ao fornecer suas respostas.

1- Acho que a organização se beneficiará com essa mudança.
2- Não faz muito sentido para nós iniciar essa mudança.
3- Existem razões legítimas para fazermos essa alteração.
4- Esta mudança irá melhorar a eficiência geral de nossa organização.
5- Existem várias razões racionais para esta mudança ser feita.
6- No longo prazo, acho que valerá a pena para mim se a organização adotar essa mudança.
7- Essa mudança torna meu trabalho mais fácil.
8- Quando essa mudança for implementada, não acredito que haja algo a ganhar.
9- O tempo que estamos gastando com essa mudança deve ser gasto em outra coisa.
10- Essa mudança está de acordo com as prioridades de nossa organização.
11- Nossos líderes seniores nos incentivaram a abraçar essa mudança.

12- Os principais tomadores de decisão de nossa organização colocaram todo o seu apoio neste esforço de mudança.
13- Todos os gerentes seniores enfatizaram a importância dessa mudança.
14- O líder mais importante desta organização está comprometido com esta mudança.
15- Acho que estamos gastando muito tempo com essa mudança quando os gerentes seniores nem mesmo querem que seja implementada.
16- A administração enviou um sinal claro de que essa organização vai mudar.
17- Não vejo nenhum problema de adaptação ao trabalho que terei quando esta mudança for adotada.
18- Existem algumas tarefas que serão exigidas quando mudarmos que eu não acho que posso fazer bem.
19- Quando implementamos essa mudança, sinto que posso lidar com isso com facilidade.
20- Tenho as habilidades necessárias para fazer essa mudança funcionar.
21- Posso aprender tudo o que será necessário quando essa mudança for adotada.
22- Minhas experiências anteriores me deixam confiante de que serei capaz de ter um bom desempenho depois que essa mudança for feita.
23- Estou preocupado em perder parte do meu status na organização quando essa mudança for implementada.
24- Essa mudança vai atrapalhar muitos dos relacionamentos pessoais que desenvolvi.
25- Meu futuro neste trabalho será limitado por causa dessa mudança.