



Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos

Lílian Cristina Palhares Machado¹, Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Palavras-chave:

práticas;
gestão;
mudança;
percepção;
atitude.

Resumo

As práticas de gestão da mudança são intervenções organizacionais que facilitam a promulgação de processos de mudança nas empresas. Este estudo testa a relação entre o uso das práticas de gestão da mudança e seus impactos sobre a atitude e os resultados percebidos com a mudança. A amostra foi composta por 205 participantes de organizações brasileiras (58,5% mulheres e 40,5% homens). Os instrumentos utilizados foram a Escala de Percepção de Mudanças Organizacionais, avaliando os resultados transformacionais e transacionais percebidos; a Escala de Atitude Frente às Mudanças - avaliando ceticismo, temor e aceitação das mudanças; e o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional, avaliando cinco práticas de mudança organizacional (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, compensação e incentivos, e treinamento). Os resultados indicaram que as práticas de gestão da mudança impactam parcialmente as atitudes e os resultados percebidos com a mudança.

Change management practices: Impact on attitudes and results perceived with changes

Keywords:

change;
management;
practices;
perception;
attitude.

Abstract

Change management practices are organizational interventions that facilitate the enactment of change processes in companies. This study tests the relationship between the use of change management practices and their impacts on attitude and on the results perceived with changes. The sample had 205 participants from Brazilian organizations (58.5% women and 40.5% men). The instruments used were the Organizational Change Perception Scale, assessing perceived transformational and transactional results; the Scale of Attitudes in Relation to Changes, assessing skepticism, fear, and acceptance of changes; and the Assessment of Organizational Change Management Practices Questionnaire, to evaluate five organizational change practices (diagnosis and alignment, leadership, communication, compensation and incentives, and training). As a result, it was found that change management practices partially affect attitudes and perceived results.

Prácticas de gestión de cambios: Impacto sobre las actitudes y resultados percibidos

Palabras-clave:

prácticas;
gestión;
cambio;
percepción;
actitud.

Resumen

Prácticas de gestión cambios son intervenciones organizativas que facilitan la promulgación de los procesos de mudanza en las empresas. Este estudio analiza la relación entre el uso de prácticas de gestión de cambios y su impacto en las actitudes y en los resultados que de ellos se derivan. La muestra incluyó a 205 participantes de organizaciones de Brasil (58,5% mujeres y 40,5% hombres). Los instrumentos utilizados fueron: la Escala de Percepción de Cambios Organizacionales, evaluando los resultados percibidos; la Escala de Actitudes ante las Mudanzas, - evaluando escepticismo, temor y aceptación del cambio - y el Cuestionario de Evaluación de las Prácticas de Gestión de Mudanza Organizacional, para evaluar cinco prácticas de gestión del cambio organizacional (el diagnóstico, el liderazgo, la comunicación, la compensación e incentivos y formación). Los resultados indicaron que las prácticas de gestión de cambios impactan en parte las actitudes y los resultados que se perciben con dichos cambios.

¹ Endereço para correspondência:

Faculdade Senac Distrito Federal, SEUPS EQS 703/903, Lote A, Asa Sul, Brasília, DF, Brasil 70390-039. E-mail: liliancpalhares@gmail.com

Como citar este artigo:

Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29. doi: 10.17652/rpot/2017.1.12157

A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de alterações nos componentes organizacionais desencadeadas intencionalmente ou não por intervenções que tragam consequências para os resultados da organização (Neiva & Paz, 2012; Woodman, 2014). Os autores ressaltam, ainda, a necessidade de monitoramento e avaliação desse processo para evitar consequências danosas para os membros da organização (Neiva & Paz, 2012). Burnes (2004) descreve a mudança como algo presente na vida organizacional, tanto no nível operacional quanto no estratégico. Burtonshaw-Gunn e Salameh (2010) afirmam que as mudanças se tornaram um componente diário das organizações, como parte do desejo contínuo de melhorar o seu desempenho, tornando, assim, seus empreendimentos projetos bem-sucedidos, gerando a necessidade de gestão da mudança.

O acompanhamento e o gerenciamento das emoções e das reações humanas surgem com o objetivo de reduzir uma queda inevitável de produtividade, que é consequência dos processos de mudança, e vêm sendo apontados por alguns autores como a principal meta da gestão da mudança organizacional (Burtonshaw-Gunn & Salameh, 2010; Maurer, 2001; Rao, 2015). Assim, fomentar atitudes positivas em relação ao processo e evitar resistência à mudança parece ser o grande propósito da gestão da mudança, sendo uma habilidade gerencial bastante necessária (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander 2010; Hayes, 2007).

Outros autores enfatizam o alcance dos resultados desejados como o grande propósito da gestão da mudança. O uso deliberado e consciente de estratégias, métodos sistemáticos e conhecimentos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados e assegure sua efetividade são características essenciais desse processo (Davis & Holland, 2002; Hayes, 2002, 2007). Assim, concebendo a gestão da mudança em termos de práticas (Jansson, 2013; Rao, 2015; Sande, Walela, & Wamukoya, 2015), este estudo avalia em que medida tais práticas influenciam as atitudes dos empregados frente à mudança e aos resultados percebidos com esse processo. Considerando que Lines (2005) e Neiva e Paz (2012) afirmam que os resultados e o êxito alcançados com a mudança são afetados pelas atitudes dos indivíduos frente a ela, este estudo postula um efeito mediador das atitudes na relação entre as práticas de gestão e os resultados percebidos.

Gestão da mudança organizacional

O termo mudança organizacional envolve uma série de intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e interação, e não pode ser considerado estático. Assim, a mudança organizacional pode ser caracterizada como um processo (Jian, 2011; Schreyögg & Sydow, 2011), e não é necessariamente linear, pois pode evoluir em ambos os sentidos, progressista e retrógrado (Ambos & Birkinshaw, 2010). Assim, a mudança não acontece por acaso, ela é interativa por natureza (Castel & Friedberg, 2009; Woodman, 2014). No entanto, a literatura sempre levanta a possibilidade de controle e monitoramento por parte dos gestores (Balogun, 2006; Balogun & Hailey, 2004; Burke, 2011; Cinite, Duxbury, & Higgins, 2009; Woodman, 2014). Desse modo, o termo gestão da mudança remete à possibilidade de planejamento, controle e monitoramento da ação humana e das reações dos empregados nesse processo (Hayes, 2007; Maurer, 2001; Rao, 2015).

O termo gestão da mudança tem sido utilizado com perspectivas diferentes na literatura. Para alguns autores, envolve o acompanhamento e o gerenciamento das emoções e das reações humanas, com o objetivo de reduzir a queda inevitável de produtividade, que é consequência dos processos de mudança (Maurer, 2001). Para

outros, evitar a resistência a mudar parece ser o grande propósito dessa gestão; o que implica ser uma habilidade gerencial bastante necessária (Battilana et al., 2010; Hayes, 2007). O uso deliberado e consciente de estratégias, métodos sistemáticos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados e para garantir sua efetividade, é característica essencial da gestão da mudança para outros estudiosos do tema (Davis & Holland, 2002; Hayes, 2007).

Apesar de as rotinas e experiências organizacionais inevitavelmente agruparem precedentes que se tornam difíceis de mudar, Stoner, Freeman e Gilbert (2009) afirmam que não se trata de aplicar regras duras e rápidas, mas direcionar um processo imprevisível, dependente do contexto, em que as estratégias podem levar a resultados intencionais e não intencionais. Mudança não é apenas dinâmica, emergente e não linear (Woodman, 2014), é também frustrante e desanimadora, uma vez que cerca de 70% dos programas de mudança falham (Balogun, 2006; Balogun & Hailey, 2004; Burke, 2011; Cinite et al., 2009). Pode-se sugerir que essa fraca taxa de êxito (Balogun, 2006; Balogun & Hailey, 2004; Burke, 2011; Cinite et al., 2009) indique a falta de um quadro teórico válido de como implementar e gerenciar a mudança, pois o que está atualmente disponível para acadêmicos e profissionais é uma grande gama de teorias e abordagens contraditórias e confusas (Burnes, 2004).

A investigação sobre mudança organizacional diz respeito essencialmente a temas como processos de mudança (Schreyögg & Sydow, 2011), liderança (Battilana et al., 2010), execução de mudança (Van de Ven & Sun, 2011), recepção na organização, reações dos empregados (Hardy & Thomas, 2011; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011), discurso (Grant & Marshak, 2011) e paradoxos (Smith & Lewis, 2011).

Mesmo que não haja ampla aceitação de uma única abordagem clara e prática sobre gerenciamento de mudanças que explique o que se altera nas organizações, o que elas precisam fazer e como implementar as modificações (Burnes, 2004), a mudança organizacional planejada significa aumentar os níveis de estresse do empregado intencionalmente (Dahl, 2011), perturbar as operações em curso com conhecimento de causa (Pache & Santos, 2010) e jogar com o futuro da organização de modo consciente, pois o resultado é muitas vezes diferente do plano original (Jian, 2011; Whittle, Suhomlinova, & Mueller, 2010; Woodman, 2014).

Vários autores ressaltam que a gestão da mudança organizacional deve ser compreendida em termos de práticas (Jansson, 2013). Segundo Sande et al. (2015), os processos de mudança bem-sucedidos focalizam as melhores práticas de gestão. Rao (2015) revela que a aceitação pelas pessoas do que é proposto durante o processo de mudanças, como sistemas de incentivo, foco em tecnologia, aprendizagem, formação de equipes e líderes, compromisso com os objetivos organizacionais, visão e estratégia, e comunicação compartilhada das mudanças, geram vitórias de curto prazo, porque conectam as crenças dos sujeitos, fornecendo uma ideia clara sobre onde estar na próxima fase.

Práticas de gestão da mudança organizacional

O termo *práticas* tem muitas definições. Podem ser “arranjos materialmente encarnados e mediados da atividade humana, centralmente organizados em torno de entendimento prático e compartilhado” (Schatzki, Cetina, & Savigny, 2001, p. 2), ou “formas conectadas, compartilhadas e implícitas de compreender, falar e fazer as coisas” (Whittle et al., 2010, p. 31).

Existe muito pouco consenso sobre quais práticas podem ser específicas da gestão da mudança (Jansson, 2013). Embora a

relevância de conteúdo e do contexto de mudança organizacional seja reconhecida entre os estudiosos, uma suposição dominante parece ser a de que essas práticas são de natureza universal (Jansson, 2013; Kotter, 2000; Martin, Johnson, & Cullen, 2009; Schaffer, 2010). Além desse pressuposto, Jansson (2013) afirma que existem dois outros construtos. O segundo envolve a resistência encarada como resultado de mudar (Danisman, 2010; Levay, 2010), constituindo um fenômeno natural e decorrente do processo. Por exemplo, uma vasta revisão de 60 anos de estudos quantitativos sobre as reações de alvos da mudança organizacional, por Oreg et al. (2011), mostra que estudos enfocando razões para resistir à mudança e como afetar essa resistência são marginais.

A terceira suposição indicada por Jansson (2013) consiste na ideia de que os práticos, ou consultores, agem como membros de grupos definidos pela hierarquia organizacional. Esses supostos grupos profissionais são, por exemplo, a gestão de topo (Barron, Riby, Greer, & Smallwood, 2011; Zhang & Rajagopalan, 2010), a média gerência (Rouleau & Balogun, 2011) ou os agentes de mudança (Schwartz, Chase, Oppezzo, & Chin, 2011; Stensaker & Langley, 2010).

De acordo com Jansson (2013), as práticas são dimensões de atividade no contexto socialmente construído, como regras, ferramentas, métodos, reuniões, práticas sociais e discursivas (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Na verdade, a aplicação de atividades universais como melhores práticas pode condicionar mudança organizacional ao emprego de regras na prática, por meio de técnicas menos contextualizadas, superenfatizando fatores e ignorando as normas discursivas.

A despeito da popularidade das práticas de gestão da mudança organizacional, surge o questionamento de suas receitas serem baseadas em evidências sólidas e convergentes. Para responder a essa pergunta, Barends, Janssen, Have e Have (2014), em uma revisão de 563 estudos, ressaltam que há predominância de estudos *one-shot* com validade interna baixa. Estudos de replicação são raros. Os resultados sugerem que estudiosos e profissionais devem ser céticos em relação ao corpo dos resultados da investigação no domínio da gestão da mudança organizacional publicados.

Mesmo havendo descrença, Woodman (2014) afirma que estudiosos oferecem interessantes *insights* para práticas de mudança organizacional, como abordagens de liderança, métodos de planejamento, funcionamento de processos, estratégia, engajamento pessoal, gestão de conflitos e práticas de comunicação (Pache & Santos, 2010; Stensaker & Langley, 2010). Sande et al. (2015) identificaram que os gestores escolares praticavam moderadamente aspectos de planejamento, liderança comprometida, alinhamento da força de trabalho, participação dos interessados e definição de estruturas de governança em suas instituições, descritos como práticas de gestão da mudança. O estudo descobriu que as práticas de gerenciamento da mudança adotadas pelas instituições influenciaram de modo significativo o desempenho dos indivíduos e das escolas como um todo.

Raineri (2011) descreve as práticas de gestão da mudança como um “conjunto de práticas de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional” (p. 226). Em seu estudo, o autor encontrou práticas influenciando os resultados dos processos de mudança percebidos pelos indivíduos, embora não tenha utilizado um instrumento de pesquisa exclusivo para avaliar a percepção.

Ainda que haja abundância de literatura com conselhos sobre mudança de gestão para profissionais, quatro práticas (diagnóstico

e alinhamento organizacional, liderança, comunicação e compensação/incentivo) são consideradas frequentes nos estudos sobre o tema (Raineri, 2011). O autor sugeriu, nas considerações finais de sua pesquisa, a inserção de mais uma prática: o treinamento.

Diagnóstico e alinhamento organizacional é a identificação da necessidade ou a preparação para a mudança, também denominada de diagnóstico e análise (Buchanan et al., 2005; Kotter, 2000). Liderança, por sua vez, aborda a compreensão e a atuação do líder na necessidade de transformar, para que seus subordinados também se comprometam com a mudança (Battilana et al., 2010; Kotter, 2000).

A comunicação é a terceira prática, pois permite entender o quê, quando e por que a organização está mudando, o que facilita a aceitação e a adaptação das novas circunstâncias, desde o nível estratégico até o operacional (Levay, 2010; Kotter, 2000). As duas últimas práticas de gestão da mudança são compensação/incentivo, cujo objetivo é reforçar os comportamentos desejados pelo processo de mudança por meio de remuneração ou benefícios (Afande, 2015; Kotter, 2000) e treinamento, que prepara os empregados para a mudança (Pearce & Sims, 2002).

Percepção dos resultados da mudança

A percepção dos resultados da mudança se refere ao mecanismo de observar as alterações realizadas pelos processos, considerando critérios usados nas tipologias de mudança (Domingos & Neiva, 2014; Neiva & Paz, 2012). É possível detectar na literatura dois tipos principais de transformações organizacionais com resultados diferenciados: as contínuas e/ou cumulativas, que envolvem pequenos ajustes ao longo do tempo, e as episódicas, que resultam em desequilíbrio organizacional (Weick & Quinn, 1999). A partir dessa diferenciação, Burke (2011) propõe conteúdos que distinguem os resultados da mudança transacional (contínua) e da transformacional (episódica). A mudança transformacional tem grande escopo, envolve ruptura de padrões anteriores, altera identidade, valores ou missão. Gera também profundas alterações em toda a organização, demandando novos comportamentos dos empregados. Já a transacional está relacionada às operações do dia a dia dos indivíduos no ambiente organizacional, altera apenas alguns aspectos da organização e realiza pequenos ajustes contínuos, buscando a eficiência organizacional. A tipologia de mudanças transformacionais e transacionais proposta por Burke (2011) fundamenta este trabalho, tendo em vista que estabelece conteúdos que podem ser usados para avaliar os resultados da mudança.

A primeira contribuição deste trabalho é testar o impacto que a utilização das práticas de gestão da mudança exerce nos resultados da transformação organizacional. Como dito anteriormente, a maioria dos estudiosos da área afirma que seu uso tem um efeito positivo nos resultados e objetivos a serem alcançados pela organização. No entanto, são poucas as evidências empíricas que apoiam esse argumento (Raineri, 2011). Este artigo testa a relação entre as percepções sobre o uso das práticas de gestão da mudança, a realização de objetivos e o seu impacto sobre os resultados percebidos.

Os autores enfatizam o alcance dos resultados desejados como o grande propósito da gestão da mudança. O uso deliberado e consciente de estratégias, métodos sistemáticos e conhecimentos para garantir que a organização mude na direção dos resultados desejados e assegure sua efetividade são características essenciais da gestão da mudança (Davis & Fisher, 2002; Hayes, 2007). Assim, apresenta-se a hipótese 1 deste estudo: o uso das práticas de gestão da mudança afeta os resultados percebidos pelos indivíduos.

Atitudes frente à mudança organizacional

Nastase, Giuclea e Bold (2012) afirmam que o fomento de atitudes positivas dos indivíduos frente à mudança organizacional é objetivo específico das práticas de gestão da mudança. Neiva e Pantoja (2011) apontam que tais atitudes desempenham um papel de facilitadores de mudança, pois asseguram sucesso à notoriedade desses processos.

Lines (2005) apresenta uma nova proposta conceitual para analisar atitudes e suas consequências comportamentais. De acordo com o autor, as atitudes seriam classificadas em fortes e fracas, positivas e negativas, e comportamentos específicos surgiriam a partir da inter-relação entre essas dimensões. A resistência, por exemplo, seria resultado de atitudes fortes e negativas em relação à mudança, como esclarece Neiva e Pantoja (2011).

Assim, concebendo a gestão da mudança em termos de práticas (Jansson, 2013; Rao, 2015; Sande et al., 2015), aponta-se que o acompanhamento e o gerenciamento das emoções e das reações humanas surgem com o objetivo de reduzir a queda inevitável de produtividade, que é consequência dos processos de mudança, e têm sido observados por alguns autores como a principal meta da gestão da mudança organizacional (Maurer, 2001; Rao, 2015). Assim, fomentar atitudes positivas em relação ao processo e evitar possíveis resistências parece ser o grande propósito da gestão da mudança, sendo, assim, uma habilidade gerencial bastante necessária (Battilana et al., 2010; Hayes, 2007). Desse modo, surgem as hipóteses 2 e 3 deste estudo: as práticas de gestão da mudança afetam positivamente as atitudes de aceitação na organização; e as práticas de gestão da mudança afetam negativamente as atitudes de ceticismo e temor frente à transformação organizacional.

Algumas prescrições (Lines, 2005) e suporte empírico (Damanpour, 1991; Neiva & Paz, 2012) sustentam que os resultados e o sucesso alcançados com a mudança são afetados pelas atitudes dos indivíduos frente a ela. Assim, as hipóteses 4 e 5 são apresentadas: as atitudes de aceitação frente à mudança organizacional medeiam a relação entre as práticas de gestão da mudança e os resultados percebidos; e as atitudes de ceticismo e temor frente à mudança organizacional medeiam a relação entre as práticas de gestão da mudança e os resultados percebidos.

Método

Participantes

Os participantes desta pesquisa foram indivíduos de diferentes organizações que vivenciaram processos de mudança nos últimos 12 meses. A amostra foi por acessibilidade. Responderam a esta pesquisa 205 sujeitos, sendo 58,5% mulheres ($n=120$). Considerando a idade, 20% dos respondentes tinham entre 19 e 25 anos ($n=41$), 42,9% entre 26 e 35 anos ($n=88$), 22,4% entre 36 e 45 anos ($n=55$), 11,2% entre 46 e 55 anos ($n=23$) e 3,4% acima de 56 anos ($n=7$). Sobre a escolaridade, 2,9% possuíam nível médio ($n=6$), 36,1% nível superior incompleto ($n=74$), 37,6% nível superior completo ($n=77$), 16,6% especialização/MBA ($n=34$), 5,9% mestrado ($n=12$) e 1% doutorado ($n=2$). Quanto ao tipo de empresa, 73,7% trabalhavam em instituições privadas ($n=151$), 18,5% em empresas públicas ($n=38$), 5,9% em empresas de economia mista ($n=10$), 2% em organizações sem fins lucrativos ($n=4$) e 1% não respondeu ($n=2$). Quanto ao tempo de serviço, 27,3% dos sujeitos tinham até 1 ano de empresa ($n=56$), 16,1% tinham entre 1 e 2 anos ($n=33$), 23,4% entre 2 e 4 anos ($n=48$), 12,7% entre 4 e 6 anos ($n=26$), 19,5% acima de 6 anos ($n=40$) e 1% não respondeu ($n=2$). Quanto à função exercida, 63,9% das respostas correspondem a funcionários que não exercem cargo

de liderança ($n=131$), 33,7% exercem cargos de liderança ($n=69$) e 2,4% não responderam ($n=5$). Com relação às regiões de trabalho, 92,7% trabalham no centro-oeste ($n=190$), 3,4% na região sudoeste ($n=7$), 1,5% no sul ($n=3$), 1% no nordeste ($n=2$) e 1,5% não respondeu ($n=3$).

Instrumentos

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa três escalas com indícios de validade psicométrica, aplicadas por meio eletrônico com gradação de concordância: tipo *Likert*, de 10 pontos (1 para discordo plenamente e 10 para concordo plenamente); Escala de Percepção de Mudanças Organizacionais (EPMO; 13 itens), com indícios de validade apontados por Domingos e Neiva (2014), que avalia os resultados dos tipos de mudança transacional (ou contínua) e transformacional (ou radical). Uma amostra de 210 sujeitos foi usada para avaliar os indícios de validade psicométrica dessa escala para este estudo. A razão de casos por variável foi de 16,15 sujeitos por item. Pelo gráfico *ScreePlot* e Análise Paralela, a solução indicada foi a de 2 fatores, aqui adotada. Os dois fatores foram denominados Resultados transformacionais percebidos e Resultados transacionais percebidos, com 40% de variância total explicada pelo instrumento composto por 13 itens. A composição dos fatores incluiu cargas fatoriais superiores a 0,45 (Tabachnick & Fidel, 2012). Após retirada de alguns itens pelos resultados da análise fatorial, foram mantidos 6 itens de RP - Transformacional que apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,467 e 0,790 e Alfa de Cronbach de 0,70. Os 7 itens relacionados a RP - Transacional apresentaram cargas fatoriais entre 0,513 e 0,704 e Alfa de Cronbach de 0,70. Esses dados reproduzem a estrutura encontrada por estudos anteriores (Domingos & Neiva, 2014).

A Escala de Atitudes Frente às Mudanças (27 itens), com indícios de validade apresentados por Neiva, Ros e Paz (2004), avalia as atitudes de ceticismo, temor e aceitação das mudanças organizacionais. Com uma amostra de 207 sujeitos, as análises iniciais do instrumento indicaram a presença de dados faltosos em 25 dos 31 itens, e a técnica de regressão foi utilizada para substituir os casos faltosos, que foram inferiores a 3% em todas as variáveis. Adotando o critério de 5 a 10 casos por item (Pasquali, 2012), tem-se 6,6 casos por variável. Foi realizada, então, a fatorabilidade da matriz pelo indicador KMO (0,84), indicando uma boa adequação dos dados à análise fatorial (Pasquali, 2012).

Com base no gráfico *ScreePlot*, considerando os *Eigenvalues* acima de 2, a análise paralela e o percentual de variância explicada por cada fator, decidiu-se pela extração de 3 fatores pelo método de análise fatorial dos eixos principais (*Principal Axis Factoring*), rotação *Promax*. Itens com carga menor que 0,45 (Tabachnick & Fidel, 2012) foram excluídos, e a solução fatorial dos três fatores encontrados explica 50,21% da variância total. A Escala de Atitudes Frente às Mudanças apresenta 3 fatores, cujo fator 1, denominado Atitudes de aceitação (12 itens), tem cargas fatoriais variando entre 0,46 e 0,74 e alfa de Cronbach de 0,89. O fator 2, denominado Atitudes de ceticismo (9 itens), apresenta cargas fatoriais variando entre 0,50 e 0,77 e alfa de Cronbach de 0,87, e o fator 3, Atitudes de temor (6 itens), cujas cargas fatoriais variam entre 0,45 e 0,83 e alfa de Cronbach de 0,85.

Para avaliar as cinco práticas de mudança organizacional (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, compensação e incentivos, e treinamento), foi utilizado o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (20 itens) para os receptores da mudança com indícios de validade encontrados por Raineri (2011). Após o tratamento e limpeza dos dados, foi

obtida uma amostra de 203 sujeitos. A razão de casos por variável foi de 11,27 sujeitos por item. A medida do KMO foi de 0,933, enquadrando-se no nível maravilhoso (Pasquali, 2012). Pelos critérios do gráfico *ScreePlot* e da Análise Paralela, a solução indicada foi a de fator 1, aqui adotada.

De acordo com os resultados obtidos, apresentados na Tabela 1, a variância total explicada pelo instrumento composto por 20 itens foi de 53,64%. Os 20 itens de Práticas de Gestão da Mudança apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,491 e 0,812 e alfa de Cronbach de 0,954.

Tabela 1

Matriz Pattern de Práticas de Gestão da Mudança com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach

Itens	Fator 1
07. Os objetivos do programa de mudança foram estabelecidos com clareza para toda a empresa.	0,812
15. Para facilitar o processo de mudança, os funcionários receberam ajuda personalizada quando necessitaram.	0,806
05. Foi dada aos funcionários a capacitação necessária para realizar os novos trabalhos.	0,803
17. A empresa se esforça para entender como seus funcionários compreenderam seus comunicados.	0,802
10. Foram realizados treinamentos no local de trabalho para ajudar na adaptação à mudança	0,802
11. Processos de trabalho foram analisados a fim de identificar as atividades e as áreas que poderiam ser afetadas pelo programa de mudança.	0,783
19. Os funcionários receberam treinamentos no uso de novas habilidades.	0,780
20. A empresa fez frequentes esforços de comunicação para garantir compreensão e apoio ao programa de mudança.	0,776
02. A empresa comunicou com clareza os objetivos e os desafios individuais e setoriais.	0,766
08. Executivos demonstraram publicamente seu comprometimento com o processo de mudança.	0,742
09. A empresa desenvolveu programas de incentivo com o objetivo de recompensar comportamentos esperados.	0,731
13. Líderes fortemente carismáticos foram usados para dirigir o processo de mudança.	0,728
14. A empresa identificou e recompensou o alcance parcial dos objetivos que estavam na direção apropriada.	0,719
01. A empresa analisou seus pontos fortes e fracos para enfrentar o programa de mudança.	0,707
12. A empresa como um todo conhecia os planos de ação para promover o programa de mudança.	0,700
03. O programa de mudança foi liderado por indivíduos com alto grau de credibilidade dentro da empresa.	0,680
06. Oportunidades e ameaças existentes foram considerados durante o desenvolvimento do programa de mudança.	0,653
04. A empresa adotou programas de compensação com o objetivo de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho.	0,650
18. A empresa premiou os seus funcionários quando estes atenderam aos objetivos do programa de mudança.	0,636
16. A resistência à mudança foi apropriadamente diagnosticada.	0,491
Número de itens	20
Percentual de variância explicada	53,64
Alfa de Cronbach	0,954

Procedimentos de coleta e análise de dados

A aplicação dos instrumentos foi realizada por meio de um *site*, cujo *link* de acesso foi divulgado em redes sociais. Os instrumentos ficaram disponíveis aos interessados pelo período de 30 dias. Além das escalas utilizadas, o instrumento contou com dados demográficos como idade, sexo, grau de escolaridade, tipo e ramo de negócio da empresa em que trabalha, tempo de empresa, região em que trabalha e se o participante exercia ou não cargo de liderança.

Inicialmente foram analisados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas: normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade, singularidade, dados atípicos e ausentes. Para realização das análises estatísticas foram consideradas apenas as variáveis que tinham menos de 10% dos seus itens em branco (Field, 2013).

Todos os instrumentos foram submetidos anteriormente à análise fatorial pelos métodos dos Eixos Principais (PAF) e de rotação *Promax*. O coeficiente alfa de Cronbach maior que 0,70 foi utilizado para medir a confiabilidade de cada fator. Para confirmação das estruturas fatoriais encontradas nessa e em amostras anteriores, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias dos instrumentos de Resultados Percebidos (Domingos & Neiva, 2014) e Atitudes Frente às Mudanças (Neiva et al., 2004). No caso do instrumento de Práticas de Gestão da Mudança, as análises fatoriais foram realizadas com o objetivo de verificar se a estrutura fatorial obtida por Raineri (2011) mantinha-se em uma amostra brasileira.

A técnica de Modelagem por Equações Estruturais (MEE) foi utilizada para avaliar o modelo estrutural proposto, assim como sugerir um modelo adequado de predição das práticas de gestão da mudança e resultados percebidos. Para o teste de ajuste do modelo proposto foram analisados os seguintes índices: χ^2 , CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), NFI (*Normed Fit Index*) e GFI (*Goodness-of-fit Index*), conforme recomendado pela literatura (Byrne, 2010; Kline, 2011). Adotaram-se como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,12; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90.

Resultados

Análises descritivas das variáveis - Resultados Percebidos, Atitudes Frente às Mudanças e Práticas de Gestão da Mudança - mostraram que, conforme observado na Tabela 2, os respondentes percebem um moderado efeito de mudança organizacional transformacional ($M=5,76$; $DP=1,75$), e um efeito muito pequeno de mudança organizacional transacional ($M=4,22$; $DP=1,93$). Também houve uma baixa percepção da utilização das práticas de gestão da mudança ($M=4,44$; $DP=2,04$), índices que se mantiveram próximos ao ponto médio da escala. Valores maiores são indicados pelos participantes quanto a atitudes frente às mudanças, nos fatores Atitudes de aceitação ($M=5,61$; $DP=1,91$), Atitudes de ceticismo ($M=5,01$; $DP=2,10$) e Atitudes de temor ($M=6,91$; $DP=2,13$).

Tabela 2

Estatísticas descritivas das variáveis de pesquisa

	N	Mínimo	Máximo	M	DP	Coefficiente de variação
Resultados transformacionais percebidos	205	2,14	9,50	5,76	1,75	0,30
Resultados transacionais percebidos	205	1,00	9,40	4,22	1,93	0,46
Atitudes de aceitação	205	1,42	10,00	5,61	1,91	0,34
Atitudes de ceticismo	205	1,00	10,00	5,01	2,10	0,42
Atitudes de temor	205	1,33	10,00	6,91	2,13	0,31
Prática de gestão da mudança (práticas)	205	1,00	9,20	4,44	2,04	0,46

Nota. N válido (de lista): 205.

Para o teste de relações entre as variáveis foi proposto um modelo avaliado de MEE. O modelo inicial apresentou um razoável ajuste, contudo, ainda apresentava muito resíduo. Analisando-se

os índices e as sugestões do *software* AMOS, observaram-se covariâncias significativas entre os erros dos itens 1 e 3, 2 e 3, e 2 e 6. De acordo com Kline (2011), até três covariâncias entre erros podem ser aceitas no modelo, tais alterações foram realizadas e um modelo final foi testado (modelo ajustado). A Tabela 3 apresenta melhora sensível nos índices de ajuste do modelo em relação ao modelo original, após a adoção da correlação entre erros, em relação aos dados obtidos no primeiro modelo testado. A diferença dos valores do χ^2 foi de 139,42 pontos, que são significativos (dado $gl=3$). Além disso, todos os outros índices melhoraram. A justificativa teórica para a correlação entre erros é o fato de os fatores serem de dois instrumentos com base na mesma teoria de mudança organizacional. Assim, o ajuste do modelo respeitou as recomendações de justificativa teórica para sua adoção (McDonald & Ho, 2002). Apesar da melhora dos índices após os ajustes realizados, a matriz de resíduos padronizados indica que ainda existem valores altos. Esse tipo de resultado indica que o modelo ainda necessita de ajustes para melhor explicar os dados.

Tabela 3
Índices de adequação do modelo

Índice	Modelo inicial	Modelo ajustado
χ^2	152,85 ($gl=7$)	13,43 ($gl=4$)
GFI	0,82	0,97
CFI	0,69	0,97
NFI	0,68	0,97
RMSEA	0,33	0,11

Nota. * (diferença); $\chi^2 = 139,42$ ($gl=3$) - Indica a diferença do Qui-quadrado entre os dois modelos. 152,5 - 13,43. Quando essa diferença é significativa, quer dizer que um modelo é melhor que o outro. GFI - Goodness-of-Fit Index; CFI - Comparative Fit Index; NFI - Normed Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation.

De acordo com a Figura 1, os valores dos coeficientes de determinação do modelo indicam que as variáveis antecedentes predizem de maneira adequada a alteração das variáveis endógenas indicadas pelo modelo. A maioria das relações hipotetizadas foi corroborada por índices significativos de alta magnitude. Na Tabela 4 encontram-se os resultados das relações testadas entre as variáveis do modelo.

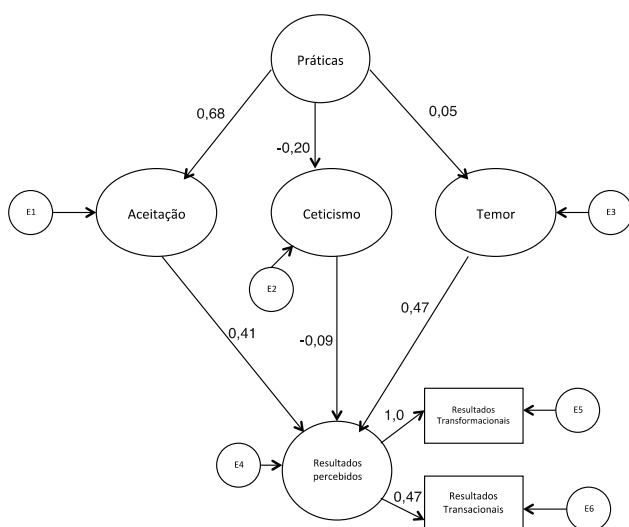


Figura 1. Modelo final testado por equação estrutural

A primeira hipótese elaborada para a pesquisa afirma que as práticas de gestão da mudança afetam os resultados percebidos. Há uma relação positiva e significativa ($\beta=0,34$; $p=0,000$) entre

as práticas de gestão e os resultados percebidos com a mudança organizacional. A segunda hipótese também foi corroborada pelos resultados na medida em que existe uma relação positiva e significativa ($\beta=0,68$; $p=0,000$) entre as práticas de gestão da mudança e as atitudes de aceitação das mudanças organizacionais.

Tabela 4
Coeficientes de regressão estimados na equação estrutural

Índice	β	p
Atitudes de aceitação <--- Práticas	0,68	0,00
Atitudes de temor <--- Práticas	0,04	0,50
Atitudes de ceticismo <--- Práticas	-0,19	0,00
Resultados percebidos <--- Atitudes de aceitação	0,44	0,00
Resultados percebidos <--- Atitudes de temor	0,29	0,00
Resultados percebidos <--- Atitudes de ceticismo	0,17	0,12

A identificação de uma relação negativa significativa entre as práticas de gestão da mudança e as atitudes de ceticismo em relação a ela permite corroborar parcialmente a hipótese 3. Contudo, tais práticas parecem não afetar as atitudes de temor frente à mudança organizacional ($\beta=0,04$; $p=0,50$), o que leva a entender que diante desse processo as pessoas se dispõem mais a aceitá-lo do que se opor, possibilitando um trabalho mais efetivo por parte de quem o conduz.

As hipóteses 4 e 5 abordam o fato de as atitudes em relação à mudança afetarem os resultados percebidos, seja de maneira positiva, seja de maneira negativa. O modelo de mediação deste estudo é considerado complexo por ter mais de uma variável como mediadora (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Assim, a verificação de mediação foi feita por meio de equações estruturais, cuja magnitude e significância dos efeitos indiretos foram validadas por meio de *bootstrapping*. Os efeitos indiretos são estimados a partir de uma amostra da população e são produtos das estimativas dos coeficientes de regressão. Efeitos indiretos significativos são uma medida análoga à utilização de outros métodos que indicam a significância dos efeitos de interação da regressão (Preacher & Selig, 2012). Para isso, foram realizadas várias análises com submodelos com o objetivo de verificar o sinal, a magnitude e a significância dos coeficientes, além de examinar a relação de mediação (Preacher & Selig, 2012; Preacher et al., 2010).

De acordo com os resultados apresentados, as atitudes de aceitação afetam positivamente os resultados ($\beta=0,44$; $p=0,00$) com a mudança organizacional, e, portanto, medeiam a relação entre as práticas de gestão e os resultados percebidos com a mudança. Logo, a hipótese 4 foi corroborada, embora a hipótese 5 não tenha obtido suporte empírico, pois não há uma relação negativa entre as atitudes de ceticismo e os resultados percebidos com a mudança ($\beta=0,17$; $p=0,12$). Apesar de existir uma relação positiva entre as atitudes de temor e os resultados percebidos com a mudança ($\beta=0,29$; $p=0,00$), não há uma relação entre as práticas de gestão e as atitudes de temor frente à mudança, como dito anteriormente. Portanto, não existe uma relação de mediação quando consideradas essas três variáveis. Todas as relações supracitadas foram confirmadas pelas análises feitas a partir do uso da técnica do *bootstrapping*.

Discussão

Apesar de corroborar algumas relações hipotetizadas pela literatura, os resultados deste estudo remetem a uma reflexão sobre práticas de gestão, atitudes e resultados da mudança. A primeira hipótese afirma que as práticas de gestão da mudança afetam os resultados percebidos. Há uma relação positiva e significativa entre as práticas de gestão e os resultados percebidos com a mudança

organizacional, como apontado por Davis e Fisher (2002) e Hayes (2007). A segunda hipótese também foi confirmada pelos resultados na medida em que existe uma relação positiva e significativa entre as práticas de gestão da mudança e as atitudes de aceitação das mudanças organizacionais. O papel das práticas de gestão como forma de gerenciar o afeto e as cognições dos indivíduos foi apontada por vários autores (Burtonshaw-Gunn & Salameh, 2010; Damanpour, 1991; Maurer, 2001; Neiva & Pantoja, 2011; Rao, 2015).

As práticas de gestão da mudança afetam negativamente as atitudes de ceticismo, mas não há uma relação significativa entre as práticas e as atitudes de temor. Esses dados são parcialmente surpreendentes, porque tais práticas parecem não afetar as atitudes de temor frente à mudança organizacional, pois os achados não corroboram o que foi apontado por vários autores (Burtonshaw-Gunn & Salameh, 2010; Damanpour, 1991; Maurer, 2001; Neiva & Pantoja, 2011; Rao, 2015).

De acordo com os resultados apresentados, as atitudes de aceitação afetam positivamente os resultados com a mudança organizacional, e, portanto, medeiam a relação entre práticas de gestão da mudança e resultados percebidos, o que corrobora o pensamento de Damanpour (1991) e Neiva e Paz (2012) mencionado anteriormente. Ainda sobre os resultados de mediação, apesar de existir uma relação positiva entre as atitudes de temor e os resultados percebidos com a mudança, não há uma relação entre as práticas de gestão e as atitudes de temor frente à mudança, como dito anteriormente. Portanto, não existe uma relação de mediação quando consideradas essas três variáveis. Um resultado surpreendente diz respeito ao fato de as atitudes de temor afetarem positivamente os resultados percebidos com a mudança, ou seja, mesmo com medo do que possa acontecer, as pessoas cooperam com o processo de mudança. As afirmativas de Maurer (2001) e Rao (2015) são corroboradas apenas na medida em que a ação que promove o desenvolvimento de atitudes positivas pode impactar diretamente na produtividade do indivíduo.

Como limitações do estudo, além do ajuste estatístico para redução dos resíduos apresentados pelo modelo, ressaltam-se restrições em relação à amostra e aos instrumentos de atitude frente à mudança e suas práticas de gestão. Limitações devido à amostra surgem da heterogeneidade dos participantes e dos contextos vividos por eles. Esta pesquisa não foi aplicada em uma única organização, ou em um tipo particular de negócio, nem tão pouco em um contexto de mudança específico. É possível que a autocorrelação tenha sido minimizada devido à falta de controle no processo de mudança gerada pela heterogeneidade da amostra. Outra característica da amostra é que a maioria dos participantes não possui cargo de liderança. Seria interessante analisar um número maior de gestores, em pesquisas futuras, para verificar os resultados percebidos e as atitudes frente às mudanças por meio das práticas de gestão. De acordo com o resultado apresentado, os respondentes, sejam eles líderes ou liderados, percebem as práticas de gestão da mudança e seus impactos da mesma maneira. As limitações relacionadas ao viés da variância do método comum foram contornadas pelo uso do fator comum como explicativo dos resultados. Um modelo de fator foi considerado inaceitável ($NFI=0,39$; $NNFI=0,59$). Este resultado fornece suporte para a conclusão de que o método comum de variância isolado não explica os resultados.

Quanto às limitações relativas ao instrumento de atitudes frente à mudança, pode-se dizer que, mesmo tendo evidências de validade, os dados demonstram que pode existir uma variável não considerada, ainda desconhecida, que influencie nos resultados, já que erros foram apresentados no modelo. Sugere-se que as estruturas fatoriais do instrumento sejam revisadas, bem como a realização

de nova pesquisa em um contexto claro e específico. Quanto ao instrumento de práticas de gestão da mudança, a limitação pode estar relacionada ao processo de tradução transcultural do questionário. Ainda que os devidos cuidados quanto à tradução e à interpretação dos itens tenham sido tomados, não houve a preocupação para saber se os significados de alguns termos utilizados no questionário aplicado no Brasil são iguais aos utilizados no Chile, onde a pesquisa original foi aplicada. Recomenda-se uma revisão transcultural no instrumento em estudos futuros.

Algumas conclusões importantes podem ser consolidadas a partir dos resultados obtidos. Existe um efeito das práticas de gestão sobre as reações dos indivíduos em relação às mudanças organizacionais. Assim, o papel dessa gestão sobre emoções, afetos e cognições dos indivíduos é reforçado por tal resultado, e a ação dos gestores visando gerenciar os aspectos cognitivos e afetivos também impacta os resultados durante o processo. O estudo não traz luz sobre a gestão do medo que os indivíduos possam vivenciar durante o processo, pois as atitudes de temor parecem afetar a produtividade durante a mudança, mas as práticas de gestão não afetaram o temor vivenciado pelos sujeitos. Parece que a gestão pode não ser possível, ou os meios pelos quais isso ocorre não dependem das práticas de gestão estudadas. Essa evidência também leva a entender que mesmo com medo do que possa acontecer, as pessoas cooperam com o processo de mudança.

Uma vez que os contextos econômico, social e tecnológico estão em constante transformação, estudos que avaliem mudança organizacional são de grande relevância. Do ponto de vista prático, pode-se entender que quanto maior for o desempenho individual esperado pelas empresas, maior a ênfase dada às práticas de gestão da mudança, pois se verificou impacto na aceitação e nos efeitos percebidos. Espera-se que os resultados contribuam para construir planos de ação que tornem os processos de mudança mais naturais e satisfatórios nas organizações, principalmente no modo como são subsidiados pela utilização de práticas de gestão da mudança.

Referências

- Afande, F. O. (2015). Factors that influence organizational transformation: A case of life insurance companies in Kenya. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 8, 111-142.
- Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). How do new ventures evolve? An inductive study of archetype changes in science-based ventures. *Organization Science*, 21(6), 1125-1140.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49. doi: [10.1016/j.lrp.2005.02.010](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010)
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.
- Barends, E., Janssen, B., Have, W., & Have, S. (2014). Difficult but doable: Increasing the internal validity of organizational change management studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(5), 1-5. doi: [10.1177/0021886313515614](https://doi.org/10.1177/0021886313515614)
- Barron, E., Riby, L. M., Greer, J., & Smallwood, J. (2011). Absorbed in thought the effect of mind wandering on the processing of relevant and irrelevant events. *Psychological science*, 22(5), 596-601. doi: [10.1177/0956797611404083](https://doi.org/10.1177/0956797611404083)
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S.,... & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.
- Burke, W.W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167. doi: [10.1177/0021886310388161](https://doi.org/10.1177/0021886310388161)
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. doi: [10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x)

- Burtonshaw-Gunn, S. A., & Salameh, M. G. (2010). Change management contribution to organisational performance. *Human Capital Review*, 2(12), 1-6.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Castel, P., & Friedberg, E. (2009). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of the french cancer centers. *Organization Science*, 21(2), 311-330.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277. doi: [10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x)
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Danişman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 200-220.
- Davis, D., & Fisher, T. (2002). Attitudes of middle managers to quality-based organizational change. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 405-413. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09604520210451885>
- Davis, J., & Holland, T. (2002). The challenge of global change for strategy: Opportunities for charting a new course. In A. H. Shrivastava & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management: Responding to a changing world* (pp. 99-142). Greenwich: Jai Press.
- Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 118-138.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Grant, D., & Marshak R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235. doi: [10.1177/0021886310397612](https://doi.org/10.1177/0021886310397612)
- Hardy, C., & Thomas, R. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2007). Evaluating a leadership development program. *Organization Development Journal*, 25(4), 89-94.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>
- Jarzbakowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426. doi: [10.1177/0170840608096388](https://doi.org/10.1177/0170840608096388)
- Jian, G. (2011). Articulating circumstance, identity and practice: Toward a discursive framework of organizational changing. *Organization*, 18(1), 45-64. doi: [10.1177/1350508410373672](https://doi.org/10.1177/1350508410373672)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (2000). *Liderando mudança* (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Levy, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 127-143. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. doi: [10.1177/1534484304273818](https://doi.org/10.1177/1534484304273818)
- Martin, K. D., Johnson, J. L., & Cullen J. B. (2009). Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105-130.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00092-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00092-1)
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82. doi: [10.1037/1082-989X.7.1.64](https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64)
- Nastase, M., Giuclea, M., & Bold, O. (2012). The impact of change management in organizations - A survey of methods and techniques for a successful change. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 5-16.
- Neiva, E. R., & Pantoja, M. J. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista Interamericana de Psicologia*, 45(2), 145-156.
- Neiva, E. R., & Paz, M. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: O papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1), 22-37. doi: [10.5700/rausp1023](https://doi.org/10.5700/rausp1023)
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. T. (2004). Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi: [10.1177/0021886310396550](https://doi.org/10.1177/0021886310396550)
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77-98. doi: [10.1080/19312458.2012.679848](https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848)
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233. doi: [10.1037/a0020141](https://doi.org/10.1037/a0020141)
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>
- Rao, M. S. (2015). The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail. *Human Resource Management International Digest*, 23(1), 35-37. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-12-2014-0163>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. doi: [10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x)
- Sande, O. A., Walela, K. B., & Wamukoya, O. (2015). Change management and performance of public secondary schools in Siaya sub county. *International Journal of Scientific & Technology*, 4(4), 162-174.
- Schaffer, R. (2010). Four mistakes leaders keep making. *Harvard Business Review*, 88(9), 86-127.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge: London.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32(3), 321-335.
- Schwartz, D., Chase, C. C., Opezzo, M. A., & Chin, D. B. (2011). Practicing versus inventing with contrasting cases: The effects of telling first on learning and transfer. *Journal of Educational Psychology*, 103(4), 759-775.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7-27. doi: [10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x)
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Management*. London: Prentice Hall, Inc.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *The Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74. doi: [10.5465/AMP.2011.63886530](https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886530)
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Whittle, A., Suhomlinova, O., & Mueller, F. (2010). Funnel of interests: The discursive translation of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 16-37. doi: [10.1177/0021886309357538](https://doi.org/10.1177/0021886309357538)
- Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463-477.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 334-346. doi: [10.1002/smj.812](https://doi.org/10.1002/smj.812)

Informações sobre o artigo

Recebido em: 25/03/2016

Primeira decisão editorial em: 18/05/2016

Versão final em: 06/07/2016

Aceito em: 06/07/2016