

## A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional

Kettyplyn Sanches Franco<sup>1</sup>  
Elaine Rabelo Neiva  
Vanessa de Fátima Nery  
Gisela Demo  
Universidade de Brasília

**RESUMO** - Um modelo para avaliar se atitudes medeiam a relação entre os atributos de mudança organizacional e o bem-estar foi testado com uma amostra de 795 trabalhadores oriundos de três diferentes organizações públicas que passaram por processos de mudança organizacional. Três instrumentos foram aplicados pela internet, a saber: Escala dos atributos da mudança organizacional, escalas de atitudes frente a mudança organizacional e de bem-estar no trabalho. Diferentes amostras foram utilizadas para análises fatoriais confirmatórias das escalas e os resultados indicaram bons índices de validade das estruturas originais das escalas. Análises de trajetória – *Path Analysis* – foram realizadas para testar o modelo de mediação. O modelo foi parcialmente corroborado apontando a influência das atitudes e dos atributos de mudança no bem-estar.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, contexto organizacional, atitude, bem-estar.

## The relationship between context, attitudes and well-being in organizational change

**ABSTRACT** - A model was proposed to assess whether attitudes mediate the relationship between the context of organizational change and well-being. A quantitative study was conducted to test the model in three Brazilian public organizations that underwent organizational change processes. Seven hundred, ninety-five employees answered the organizational change context attributes scale, attitudes toward organizational change scale and scale of well-being in the workplace. Analyses of validity and reliability were carried out for all measures using three different samples, while Path Analysis were performed to test the mediation model. The model was partially corroborated suggesting the influence of attitudes and attributes of change on the well-being. In addition, the study provides mediation as a methodological strategy that can be used in further research.

**Keywords:** organizational change, organizational environment, attitude, well-being.

O estudo dos aspectos comportamentais e afetivos estão em destaque no tema mudança organizacional em razão do progressivo reconhecimento da importância das reações dos empregados para o sucesso das intervenções (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011; Fugate, Prussia & Kinicki, 2012; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Logo, a capacidade da organização em compreender e implementar mudanças emerge como um diferencial crucial (Van de Ven & Sun, 2011), e as empresas que têm êxito são as que preveem a mudança e desenvolvem antecipadamente suas estratégias (Neiva & Paz, 2012, Van de Ven & Sun, 2011).

A utilização unicamente de indicadores de produtividade e resultados não abrange o aspecto humano do processo de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012, Oreg, Vakola & Armenakis, 2011, Van de Ven & Sun, 2011), pois a implementação de mudanças organizacionais impõe aos empregados a adoção de novas práticas e comportamentos necessários ao processo.

A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização e, no que tange aos indivíduos, costuma despertar reações ao processo (Neiva & Paz, 2012). Estudos

mostram que os efeitos negativos no bem-estar das mudanças organizacionais estão associados à geração de incerteza e perdas do posto de trabalho (Green, 2011), à sobrecarga e ao estresse do trabalhador (Dahl, 2011) e ao aumento da ansiedade (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013). As características do contexto são um importante antecedente de reações explícitas à mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012, Nery & Neiva, 2015, Oreg, Vakola & Armenakis, 2011), que podem ser expressas em termos positivos ou negativos, e possuem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Partindo do pressuposto de que as atitudes frente às mudanças são tidas como reações avaliativas e afetivas, positivas ou negativas, em direção aos eventos e ao processo que ocorrem na organização, e que as atitudes possuem impactos nos demais afetos humanos (Lazarus & Folkman, 1984), é possível indicar, então, que elas também mantêm uma relação com o bem-estar dos indivíduos inseridos em contextos específicos de mudança organizacional (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013, Dahl, 2011).

O objetivo deste estudo é testar a relação entre os atributos do contexto de mudança organizacional (o planejamento/preparo e o grau de risco da mudança), as atitudes do indivíduo frente às mudanças (de aceitação, temor e oposição) e o bem-estar no trabalho. Apesar de as atitudes já terem sido indicadas como mediadoras das relações entre os atributos da mudança e o comportamento dos indivíduos (Neiva & Paz,

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: [kettyplyn@yahoo.com.br](mailto:kettyplyn@yahoo.com.br).

2012, Nery & Neiva, 2015), elas não foram testadas como antecedentes de bem-estar (Neiva & Paz, 2012). Para identificar essa relação, as atitudes frente às mudanças constituem a variável mediadora desse estudo e, assim, pretende-se testar um modelo de mediação que ainda não foi investigado em pesquisas anteriores.

### O contexto da mudança organizacional

Nota-se a necessidade de estabelecer que características são pertinentes para definir o contexto de mudança organizacional e como elas afetam o comportamento, os afetos e as cognições dos indivíduos (Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003, Maes & Van Hootegem, 2011, Rafferty & Restubog, 2010, Rafferty & Griffin, 2006). Oito atributos que descrevem mudança organizacional de forma dinâmica foram listados (Maes & Van Hootegem, 2011):

- controle: refere-se à mudança emergente ou planejada;
- escopo: refere-se ao contínuo da adaptação à transformação;
- frequência: refere-se à quantidade mudanças organizacionais que estão acontecendo;
- progresso: é a quantidade de estágios para se implementar a mudança;
- tempo: é a duração para se implementar a mudança;
- velocidade: refere-se ao ritmo de sucessão das ações de mudança;
- objetivos: refere-se ao estado final, quando a mudança é realizada;
- estilo de liderança e tomada de decisão: definidos pelo grau de participação, que pode variar de acordo com os níveis de cooperação e participação.

Dentre os fatores do contexto de mudança que têm recebido atenção (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011), destacam-se estudos sobre grau de planejamento das intervenções para a mudança (Nery & Neiva, 2015, Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003), os históricos da organização nos processos de mudança, as perspectivas futuras com novos processos de mudança (Cunningham, 2006; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007; Kalimo, Taris & Schaufeli, 2003), a intensidade do processo de mudança (Cunningham, 2006), a frequência de ocorrência das intervenções, o grau de risco da mudança organizacional (Nery & Neiva, 2015, Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007), o grau de imposição das mudanças pela alta direção e o suporte oferecido aos empregados (Neiva, Odelius & Ramos, 2015).

No cenário internacional, os estudos apontam que os atributos do contexto ligados ao planejamento e aos esforços para a mudança organizacional exercem grande impacto na comunicação e na reação dos empregados (Self, Armenakis & Schraeder, 2007, Van de Ven & Sun, 2011), pois quando uma organização planeja com antecedência as ações relacionadas à mudança, os empregados tendem a percebê-la como menos ameaçadora (Cunningham, 2006, Dahl, 2011, Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007).

O contexto de mudança analisado como variável antecedente neste trabalho tem uma estrutura de duas dimensões: planejamento, preparação e experiências anteriores (PPE-AM), e o grau de risco da mudança. Sugere-se ainda, que as

ações de planejamento da mudança destinadas a aumentar a participação no processo estão associadas às atitudes positivas frente à mudança organizacional (Nery & Neiva, 2015, Rafferty & Restubog, 2010) e a comportamentos de apoio (Kim, Hornung & Rosseau, 2011). O grau de risco da mudança pode ser associado à abertura dos indivíduos para aceitar o processo de mudanças e emitir os comportamentos desejados durante o processo (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011, Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007). Por fim, identificar os atributos do contexto que influenciam a mudança organizacional apresenta-se como uma vantagem para os agentes da mudança, na medida em que tal conhecimento permite a implementação e o gerenciamento do processo de mudança (Self, Armenakis & Schraeder, 2007).

### Atitude frente às mudanças

Diante de um processo de mudança em uma organização, as primeiras experiências e informações sobre a mudança são suficientes para trazer à tona várias cognições e sentimentos, como frustração, entusiasmo ou medo (Choi, 2011, Bouckennooghe, 2010, Lines, 2005). Os indivíduos podem reagir emocionalmente a seus primeiros contatos com uma mudança, provocando emoções como a frustração, o entusiasmo ou o medo (Choi, 2011; Bouckennooghe, 2010; Lines, 2005). Por outro lado, as mudanças podem ser interpretadas de forma positiva quando eliminam o retrabalho e as rotinas desnecessárias e maximizam as oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os funcionários (Kruglanski, Higgins & Capozza, 2007).

Pesquisas que investigam os efeitos que as atitudes frente à mudança organizacional causam nos empregados são cada vez mais necessárias (Choi, 2011; Dahl, 2011), uma vez que atitudes dos trabalhadores frente à mudança organizacional são aspectos críticos para o sucesso dos processos de mudança organizacional porque predisõem os indivíduos a agir de determinada maneira em relação a um objeto (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011).

Quando são feitos esforços para planejar a mudança com antecedência, ela se torna mais previsível, são fornecidas mais informações às pessoas sobre a iminência da mudança e a provável duração do processo de mudança (Nery & Neiva, 2015, Neiva, Odelius & Ramos, 2015). Além disso, quando ocorre planejamento prévio para a implementação da mudança, os empregados tendem a percebê-la como menos ameaçadora (Cunningham, 2006, Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007), o que molda os sentimentos das pessoas e pontos de vista sobre a mudança (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). A ocorrência de atitudes positivas – atitudes de aceitação – durante o processo de mudança facilitaria a ocorrência de comportamentos para ajustar indivíduos às mudanças, aumentando a possibilidade de iniciativas bem-sucedidas (Nery & Neiva, 2015, Neiva & Paz, 2012). Por outro lado, as atitudes negativas em relação a alterações, como o medo e o ceticismo, podem ter o efeito oposto, reduzindo a probabilidade de comportamentos de apoio entre os empregados (Neiva & Paz, 2012).

As hipóteses 1 e 2 deste estudo partem do princípio de que o planejamento das mudanças organizacionais e o grau

de risco percebido pelos empregados podem influenciar suas avaliações sobre o processo de mudança (Nery & Neiva, 2015; Neiva, Odelius & Ramos, 2015; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007). O planejamento como atributo do contexto pode afetar a avaliação cognitiva e o afeto que os indivíduos direcionam a esse objeto (Weinner, 2009).

H1: O planejamento e o preparo das mudanças organizacionais estão positivamente associados às atitudes de aceitação e negativamente associados às atitudes de temor e oposição durante o processo de mudança.

A literatura indica que, quanto mais ameaçadora é a mudança, mais os empregados terão comportamentos negativos a respeito dela (Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer, 2011). Dessa forma, mudanças radicais que envolvem movimentos incertos e não planejados, como a redução de empregados e a perda de postos de trabalho, tendem a tornar os empregados mais resistentes ao processo. Outro estudo aponta que as mudanças radicais são geralmente entendidas como traumáticas e diminuem o compromisso do funcionário, geram resistência, ressentimentos e, em alguns casos, boicotes (Dahl, 2011, Kruglanski, Higgins & Capozza, 2007). Dessa forma, quanto maior impacto da reestruturação, maiores são as respostas negativas à mudança, como a raiva, o cinismo e a percepção de incerteza no trabalho (Greenglass & Burke, 2000). Dessa relação, advém a seguinte hipótese:

H2: O grau de risco e incertezas das mudanças organizacionais estão negativamente associados às atitudes de aceitação e positivamente associados às atitudes de temor e oposição durante o processo de mudanças.

## Bem-estar no trabalho

O bem-estar compreende aspectos afetivos e cognitivos como avaliação do ambiente organizacional (Dessen & Paz, 2010). Alguns autores descrevem o conceito de bem-estar como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar seu papel na organização (Dessen & Paz, 2010). O bem-estar dos colaboradores pode ser influenciado pela mudança organizacional e a implementação de mudanças organizacionais está relacionada ao contexto em que as mudanças ocorrem, aos traços cognitivos que o indivíduo utiliza para interpretá-las e à opinião de outras pessoas sobre o processo (Dahl, 2011; Green, 2011).

A literatura enfatiza a influência dos fatores do contexto de mudança tanto nas atitudes (Bordia *et al.*, 2011, Nery & Neiva, 2015) quanto no bem-estar (Cunningham, 2006; Rafferty & Griffin, 2006; Rafferty & Restubog, 2010). Durante a implementação da mudança, pode ser demandado que os indivíduos apresentem novos comportamentos que são necessários às mudanças, mas também podem evocar efeitos não planejados como negação, resistência, estresse, cinismo, redução de comprometimento ou adoecimento nos empregados. Esses efeitos são indicadores potenciais do (in)sucesso das ações de mudança (Fugate *et al.*, 2012; Oreg *et al.*, 2011; Self *et al.*, 2007). O *downsizing* influencia no bem-estar dos empregados, gerando aumento da rotatividade (Fugate *et al.*, 2012, Rafferty & Restubog, 2010) altos níveis de *burnout*, cortisol e testosterona (Dahl, 2011), baixos índices de bem-estar, estresse, queixas cardiovasculares (Dahl, 2011),

absenteísmo (Burke & Greenglass, 2000; Cunningham, 2006), queixas psicossomáticas (Burke & Greenglass, 2000), e outras formas de adoecimento (Harenstam *et al.*, 2004).

Os empregados podem estar mais propensos a apoiar as mudanças organizacionais quando existe um sentimento de confiança e de apego à organização ou quando a organização demonstra uma preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Fugate *et al.*, 2012; Rafferty & Restubog, 2010, Cunningham, 2006). Planejamento e táticas de comunicação diferenciadas durante diferentes fases de mudança organizacional podem ter um impacto importante sobre o nível de aceitação da mudança pelos empregados (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013) e efeito sobre outros afetos e cognições dos empregados de acordo com modelos avaliativos das emoções e afetos (Lazarus & Folkman, 1984). Dessa forma, quando uma organização planejar o processo de mudança garantindo confiança através das informações, transparência no processo e atenção para a qualidade de vida do empregado, pode garantir impactos positivos no bem-estar deles. Assim, surge mais uma hipótese:

H3: O planejamento e o preparo das mudanças organizacionais estão associados, positivamente, ao bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças.

Outros estudos relatam que em processos de mudanças com elevado grau de risco há redução da sensação de bem-estar, maiores níveis de insatisfação e estresse no trabalho e diminuição da confiança na organização (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013; Noblet & Rodwell, 2008). Estudos mostram que os efeitos negativos no bem-estar das mudanças organizacionais estão associados à geração de incerteza e perda do posto de trabalho (Green, 2011), à sobrecarga e estresse do trabalhador (Dahl, 2011; Green, 2011) e ao aumento da ansiedade (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013), bem como as avaliações de ameaças são positivamente relacionadas com absenteísmo, inércia e desligamentos voluntários (Fugate, Prussia & Kinicki, 2012).

H4: O grau de risco e incertezas das mudanças organizacionais estão negativamente associados ao bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças.

As características do contexto são um importante antecedente de reações explícitas à mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012, Nery & Neiva, 2015); estas, por sua vez, podem ser expressas em termos positivos ou negativos e possuem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais, como atitudes (Neiva & Paz, 2012; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Partindo do pressuposto de que as atitudes a mudanças também possuem impactos nos demais afetos humanos de acordo com modelos avaliativos das emoções e afetos (Lazarus & Folkman, 1984), é possível indicar, então, que elas mantêm uma relação com o bem-estar dos indivíduos inseridos em contextos específicos de mudança organizacional (Bryson, Barth & Dale-Olsen, 2013; Dahl, 2011).

H5: As atitudes de aceitação, oposição e temor medeiam a relação entre planejamento e o preparo das mudanças organizacionais e o bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças.

H6: As atitudes de aceitação, oposição e temor medeiam à relação entre grau de risco e incertezas das mudanças organizacionais e o bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças.

A figura 1 ilustra as relações hipotetizadas no texto.

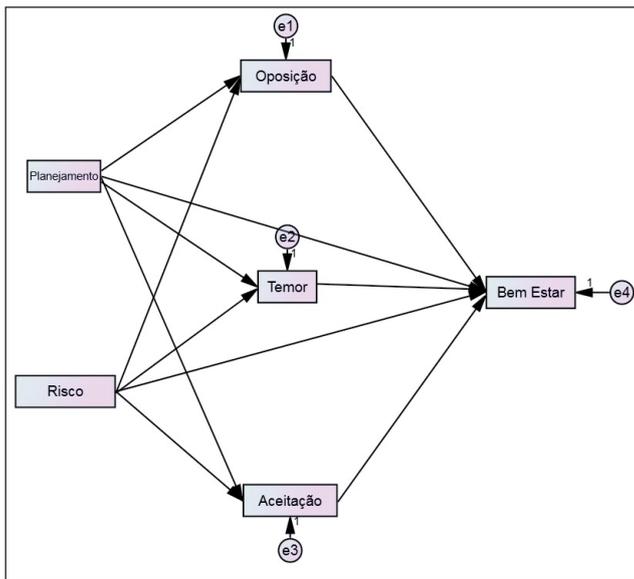


Figura 1. Modelo da pesquisa

## Método

### Descrição das organizações e dos contextos de mudanças

A pesquisa foi realizada com empregados e prestadores de serviços de três organizações públicas que trabalham no setor de serviços de energia elétrica no Brasil e no setor de prestação de serviços de seleção profissional e concursos públicos. A Organização 1 é uma sociedade anônima de economia mista no segmento de geração de energia elétrica e transmissão. A Organização 2 é uma empresa que trabalha na área de distribuição e comercialização de energia elétrica. Por fim, a Organização 3 é uma organização social que atua no ramo de avaliação, seleção e promoção de eventos. Após o levantamento bibliográfico e documental, constatou-se que as três organizações foram submetidas ao reposicionamento estratégico em razão de pressões governamentais e novo processo regulatório, incluindo as alterações em sua missão, mudança de marca, implementação de novos escritórios, regras mais estritas para o desenvolvimento da carreira, implementação de programa de avaliação de desempenho e mudanças estruturais de liderança.

### Amostra

A Organização 1 possui 3.800 empregados e 164 prestadores de serviços. No total, 1.600 empregados foram convidados a participar da pesquisa. Destes, somente 575 empregados responderam à pesquisa, taxa de retorno de 47%. A Organização 2 possui 298 empregados, dos quais 130 foram selecionados, mas apenas 55 responderam às escalas, taxa de retorno de 42%. Já a Organização 3 possui

392 empregados, sendo que 165 participaram da pesquisa, o que configura uma taxa de retorno de 41%. A amostra total foi composta de 795 empregados participantes.

Os dados foram analisados demograficamente por sexo e cargo ocupados dentro das organizações. A maioria dos participantes é homem (75%). Os empregados, em sua maioria, possuem o nível de escolaridade representado por graduação (38%) e pós-graduação (21%). Quanto aos cargos que ocupam, 46,5% trabalham em áreas-fins das organizações, 39,2% na área intermediária de operação e 14,3% em outras áreas dentro das organizações.

### Instrumentos

**Escala de Atributos do contexto de mudança organizacional.** Para esta pesquisa foram utilizados três instrumentos, avaliando: os atributos do contexto de mudança, as atitudes frente à mudança organizacional e o bem-estar dos empregados. Os instrumentos foram submetidos a análises fatoriais confirmatórias com utilização de amostras envolvendo cinco diferentes organizações do Distrito Federal. O primeiro instrumento utilizado foi a Escala de Atributos de Mudança Organizacional – anteriormente denominada contexto (Nery & Neiva, 2015). A escala possui dois fatores, o primeiro fator refere-se ao planejamento, preparação e experiências anteriores à mudança (PPEAM) e avalia as percepções dos empregados sobre as preparações que ocorreram antes das mudanças. Já o fator grau de risco e impacto das mudanças relaciona-se às percepções dos empregados sobre os aspectos decorrentes da implantação da mudança e que podem afetar o indivíduo e a organização. A Escala de Atributos de Mudança Organizacional possui 21 itens com cargas fatoriais acima de 0,45 e alfas de Cronbach acima de 0,74. Todos os itens são avaliados de acordo com a escala variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Exemplo de item: “A organização passou por muitas mudanças nos últimos anos”. Para a análise fatorial confirmatória, foi utilizada uma segunda amostra com 475 respondentes, sendo analisados previamente os pressupostos de normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias, além de problemas em relação à multicolinearidade e à singularidade. Considerou-se em todas as análises a matriz de covariâncias e adotou-se como método de estimação o da máxima verossimilhança (Maximum Likelihood).

Na primeira análise fatorial confirmatória, foram incluídos todos os itens componentes dos fatores da escala. O modelo, contudo, não foi especificado. Por isso, optou-se por uma solução mais enxuta e foram incluídos apenas os itens com carga superior a 0,60. O teste de ajuste dos modelos propostos foi realizado considerando os seguintes índices: razão entre qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e graus de liberdade (gl), NFI, TLI, CFI, GFI, AGFI e RMSEA (Hox, 2010). Neste estudo, os índices de ajuste encontrados na análise fatorial confirmatória para a escala de Atributos da Mudança Organizacional foram considerados aceitáveis [ $\chi^2$  (31, N = 475) = 113,24,  $p < 0,005$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 3,53$ ; NFI = 0,95; TLI = 0,97; CFI = 0,97; GFI = 0,95; AGFI = 0,92; RMSEA (IC) = 0,07 (0,06-0,08)].

**Atitudes frente à mudança organizacional.** As atitudes frente à mudança organizacional foram mensuradas por

meio da Escala de Atitude frente à Mudança Organizacional (EAMO) de três fatores (aceitação, medo e ceticismo), composta por 46 itens com pesos acima de 0,45 e alfa de Cronbach acima de 0,85, com evidências de validade no estudo de Neiva, Ros e Paz (2005). Exemplo de item: “As mudanças oxigenam a organização”. A análise fatorial confirmatória da escala de atitudes frente à mudança organizacional foi realizada com 419 sujeitos de cinco diferentes organizações do Distrito Federal. Foram selecionados apenas os itens com cargas fatoriais acima de 0,50 e os resultados demonstraram bons índices de ajuste dos três fatores:  $\chi^2$  (38, N = 419) = 108,24,  $p < 0,005$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 2,84$ ; TLI = 0,96, CFI = 0,96, GFI = 0,95; NFI = 0,95, RMSEA (IC) = 0,06 (0,04-0,08)].

**Bem-estar nas organizações.** Por fim, para mensurar bem-estar individual nas organizações, foi utilizada a Escala de Bem-estar, um instrumento unifatorial composto de 15 itens com cargas fatoriais acima de 0,45 e Alfa de Cronbach de 0,91. Esse instrumento teve evidências de validade em estudo anterior (Dessen & Paz, 2010). Exemplo de item: “Sinto-me bem trabalhando aqui”. O instrumento original de bem-estar possui 15 itens; contudo, por um erro do sistema, ficaram registrados no banco de dados apenas 14 itens. A análise fatorial confirmatória foi feita com uma amostra de 367 casos de cinco diferentes organizações do Distrito Federal. Os resultados da estrutura unifatorial dos 14 itens demonstraram bons índices de ajuste:  $\chi^2$  (34, N = 367) = 129,49,  $p < 0,005$ ;  $\chi^2/\text{gl} = 3,81$ ; TLI = 0,95, CFI = 0,96, GFI = 0,93; NFI = 0,95, RMSEA (IC) = 0,09 (0,74-0,11)].

## Procedimentos

Após as organizações concordarem em participar da pesquisa, foram sorteados os participantes e enviados e-mails aos colaboradores explicando os objetivos da pesquisa, os procedimentos e endereço de pesquisa on-line. Para a coleta de dados, os instrumentos foram inseridos no software online LimeSurvey. Ao acessar o instrumento da pesquisa, as instruções eram apresentadas e a garantia do anonimato e confidencialidade reforçada aos participantes.

Para a análise dos dados foram verificados os pressupostos das análises estatísticas multivariadas. Foram realizadas análises fatoriais confirmatórias com uso de equações estruturais para a verificação da estrutura fatorial de todos os instrumentos aplicados. O teste do modelo e das relações de mediação foi realizado por equações estruturais e *bootstrapping*.

Para testar a influência da variância do método comum, foi utilizado um modelo de um fator que não apresentou ajuste aceitável (NFI = 0,46; CFI = 0,39 e NNFI = 0,49). O modelo com um único fator é usado para avaliar se há o efeito da variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Quando não há ajuste nesse modelo, conclui-se que a variância do método comum somente não explica os resultados encontrados.

Para o teste das hipóteses e avaliação geral do modelo, foi considerado o ajuste dos modelos com relação entre as variáveis de pesquisa de acordo com as prescrições de Kline (2010), MacKinnon & Fairchild (2007), Preacher, Zyphur & Zhang (2010) e Preacher & Selig (2012). O modelo testado

por modelagem de equações estruturais é apresentado pela Figura 2.

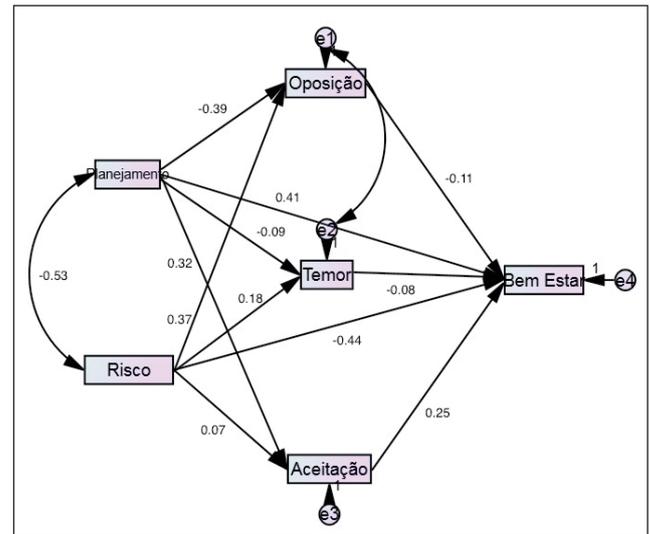


Figura 2. Modelo reespecificado testado pela pesquisa

## Resultados

Para o teste das hipóteses apresentadas e para avaliação geral do ajuste, o modelo indicado pela Figura 2 foi submetido a avaliação com uso de equações estruturais. O modelo inicial apresentou bons índices de ajuste, embora a relação entre o quiquadrado e os graus de liberdade – CMIN/DF – tenha sido de 34,92, muito distante de 2,0, como recomendado por Kline (2010). Os demais índices de ajuste foram adequados (GFI = 0,93; CFI = 0,95; NFI = 0,93; TLI = 0,73), mas os resíduos foram considerados altos (RMSEA = 0,16; IC 95% [0,11; 0,18]). A partir das sugestões do software AMOS, o modelo foi reespecificado – os índices de ajuste desses modelos se encontram na tabela 1.

A partir dos índices de modificação sugeridos pelo software AMOS, foi adicionada uma correlação entre as variáveis exógenas, planejamento da mudança e grau de risco das mudanças e uma correlação entre os erros das atitudes de temor e oposição. Por conseguinte, houve uma redução considerável do resíduo apresentado pelo modelo e da relação entre quiquadrado e graus de liberdade. De acordo com Kline (2010), poucas correlações entre erros podem ser aceitas para melhorar o ajuste do modelo.

O modelo alterado apresentou bons índices de ajuste, embora a CMIN/DF tenha sido de 15,92, muito distante de 2,0, como recomendado por Kline (2010). Como se trata de uma amostra grande de observações (795 casos), Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009) avaliam que é aceitável um valor de quiquadrado alto e um valor de CMIM/DF superior a 2. Os demais índices de ajuste que consideram o tamanho da amostra foram adequados (GFI = 0,97; CFI = 0,98; NFI = 0,97; TLI = 0,89), embora o resíduo ainda tenha sido considerado alto (RMR = 0,06; RMSEA = 0,09, IC[0,06; 0,11]). Assim sendo, os resultados do ajuste do modelo final foram considerados bastante aceitáveis. A Tabela 1 mostra a comparação entre os índices de ajustes dos modelos.

Tabela 1. Comparação entre os modelos

Modelos	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	IC 95%
Modelo inicial	0,93	0,95	0,95	0,83	0,12	0,08 – 0,12
Modelo final ajustado (Amos)	0,97	0,98	0,97	0,89	0,09	0,06 – 0,11

A segunda etapa das análises consistiu na avaliação das relações hipotetizadas e dos efeitos mediacionais. O modelo de mediação desse estudo é considerado complexo por ter mais de uma variável como mediadora (Preacher, Zyphur & Zhang, 2010). A verificação de mediação neste estudo foi feita por meio de equações estruturais, sendo verificadas a magnitude e a significância dos efeitos indiretos por meio de *bootstrapping*. Os efeitos indiretos são estimados a partir de uma amostra da população, sendo 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. Os resultados das análises de mediação são apresentados na Tabela 2. Os resultados do teste de mediação das atitudes frente à mudança organizacional para a variável bem-estar corroboram a hipótese de que as atitudes de aceitação e ceticismo medeiam a relação entre planejamento e bem-estar. A atitude de temor não medeia a relação entre planejamento e bem-estar dos trabalhadores no contexto de mudança organizacional. As atitudes em relação à mudança parecem não mediar as relações entre grau de risco e bem-estar nas organizações.

Tabela 2. Resultado do teste de mediação para o variável critério

Variáveis	Variável dependente: bem-estar		
	Coefficientes	Efeito indireto	Comentário
Planej. –bem-estar	0,41**	0,41**	Mediação parcial
Risco –bem-estar	-0,55**	-0,44**	Mediação parcial
Planej. → Aceitação	0,32**	0,32**	Mediação parcial
Planej. → Temor	-0,09	-0,07	Não há mediação
Planej. → Ceticismo	-0,39**	-0,35**	Mediação parcial
Risco → Aceitação	-0,07 ns	-0,003 ns	Não há mediação
Risco → Temor	0,18**	0,04 ns	Não há mediação
Risco → Ceticismo	0,37**	-0,01 ns	Não há mediação
Temor – Bem-estar	-0,09	0,02 ns	Não há mediação
Ceticismo-Bem-estar	-0,11**	-0,11**	Mediação parcial
Aceitação – Bem-estar	0,25*	0,25*	Mediação parcial

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

Na Tabela 3, a hipótese H1 foi parcialmente corroborada, pois as atitudes de aceitação foram positivamente associadas ao planejamento ( $\beta = 0,32$ ;  $p = 0,000$ ) e as atitudes de oposição estiveram negativamente associadas ao planejamento ( $\beta = -0,39$ ;  $p = 0,000$ ). As atitudes de temor não foram, contudo,

preditas pelo planejamento e preparo prévio das mudanças ( $\beta = -0,09$ ;  $p = 0,191$ ). A hipótese H2 também foi parcialmente corroborada, visto que o grau de risco das mudanças esteve positivamente associado às atitudes de oposição ( $\beta = 0,37$ ;  $p = 0,021$ ) e de temor às mudanças organizacionais

( $\beta = 0,18$ ;  $p = 0,015$ ). Não foi possível, entretanto, identificar a influência do grau de risco sobre as atitudes de aceitação ( $\beta = 0,07$ ;  $p = 0,185$ ).

Os resultados do estudo mostram também suporte para a hipótese H3, pois o planejamento e o preparo das mudanças organizacionais influenciam positivamente o bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças ( $\beta = 0,41$ ;  $p = 0,000$ ). Na relação entre risco e bem-estar, a hipótese H4 também foi apoiada, pois o grau de risco das mudanças organizacionais influencia negativamente o bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças ( $\beta = -0,44$ ;  $p = 0,000$ ). Os resultados indicam que, quanto mais ameaçadora é a mudança, maior será o impacto negativo no bem-estar dos empregados.

Tabela 3. Coeficientes das relações testadas por equações estruturais.

Relação testada	Coefficiente padronizado	p-value
Planejamento – Oposição	-0,39	0,000
Planejamento – Temor	-0,09	0,191
Planejamento – Aceitação	0,32	0,000
Risco – Oposição	0,37	0,000
Risco – Temor	0,18	0,000
Risco – Aceitação	0,07	0,185
Planejamento – Bem-estar	0,41	0,000
Risco – Bem-estar	-0,44	0,000
Temor – Bem-estar	-0,09	0,120
Oposição-Bem-estar	-0,11	0,052
Aceitação – Bem-estar	0,25	0,000

De acordo com avaliação dos efeitos indiretos via *bootstrapping*, apresentados pela Tabela 2, existe suporte empírico para a relação de mediação das atitudes de aceitação e ceticismo na relação entre planejamento e preparo da mudança e o bem-estar dos empregados, mas não existe suporte empírico para a mediação das atitudes de temor, ceticismo e aceitação na relação entre o grau de risco e bem-estar dos empregados durante o processo de mudança organizacional. Conclui-se que existe efeito de mediação, mas esse efeito não extingue a relação direta nos efeitos indiretos confirmados pelo *bootstrapping*, o que indica uma mediação parcial.

## Discussão

Este estudo foi elaborado com o objetivo geral de investigar as relações entre os atributos do contexto de mudança, atitudes (temor, aceitação e oposição) e bem-estar dos trabalhadores durante o processo de mudança organizacional. Tais relações foram identificadas a partir dos resultados desta pesquisa.

A primeira e a segunda hipótese defendem que planejamento e preparação de mudanças e o grau de risco são preditores de atitudes em relação à mudança. Os resultados apontam que as atitudes de aceitação a mudanças são signifi-

cativamente maiores quando os empregados percebem que a mudança foi planejada e preparada pela organização. Esses dados corroboram a literatura que defende a importância do planejamento para uma mudança organizacional, pois a percepção de planejamento molda os pontos de vista sobre a mudança (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004) e tende a reduzir as atitudes desfavoráveis e minimizar a percepção do grau de incerteza (Rafferty & Griffin, 2006; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007).

Desse modo, a ocorrência de atitudes positivas promove comportamentos de ajuste dos indivíduos às mudanças e aumenta a possibilidade de sucesso, já que a mudança organizacional em larga escala só ocorre a partir da mudança no comportamento dos membros organizacionais (Santos, Neiva & Andrade-Melo, 2013). Por outro lado, as atitudes negativas podem ter o efeito oposto (Neiva & Paz, 2012).

A variável grau de risco e impacto das mudanças explicou de forma significativa as variáveis atitudes de oposição e temor às mudanças. É possível inferir que, quanto mais a mudança é percebida como um risco para o funcionário, maiores serão as variáveis atitudinais de oposição e temor. Esse resultado está em consonância com a literatura que afirma a influência de atitudes negativas em relação à mudança organizacional na ocorrência de comportamentos que dificultam a adaptação do indivíduo às mudanças (Neiva & Brito, 2008). De acordo com esses resultados, pode-se dizer que a hipótese H2 foi parcialmente corroborada contrariando Devos, Buelens e Bouckennooghe (2007), que mostraram que o grau de risco das mudanças influencia tanto a abertura de indivíduos para aceitar o processo de mudanças quanto a emissão de comportamentos novos a serem incorporados. Dessa forma, são necessários mais estudos para identificar a influência do grau de risco sobre as atitudes de aceitação e, assim, examinar os efeitos que as atitudes frente às mudanças organizacionais causam sobre os trabalhadores (Choi, 2011).

A terceira hipótese assume que o planejamento e o preparo das mudanças organizacionais estão associados ao bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças. Os resultados divulgados na Tabela 3 corroboram a hipótese de que a percepção do planejamento e o preparo de uma mudança resultam em bem-estar. Quando são feitos esforços para planejar a mudança, esta se torna mais previsível e resulta em atitudes positivas frente a si mesma. Estudos apontam que quando o contexto é caracterizado por mudanças intensas ou frequentes, sem o devido planejamento, pode haver consequências indesejadas, como sentimentos negativos, incerteza, ansiedade e sentidos diferentes para os trabalhadores (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Devos, Buelens & Bouckennooghe, 2007). Outro estudo indica a importância do planejamento para o sucesso da mudança (Devos *et al.*, 2007), apontando a probabilidade de comportamentos de apoio às mudanças serem significativamente maiores quando os empregados percebem que a mudança é planejada e preparada pela organização.

A quarta hipótese propôs que o grau de risco e incertezas das mudanças organizacionais está negativamente associado ao bem-estar dos empregados durante o processo de mudanças. Os dados aqui corroboram essa hipótese, mostrando que, quanto maior o risco de incerteza do processo de mudança, maior será o impacto negativo no bem-estar dos empregados,

reforçando estudos sobre os impactos deletérios da mudança organizacional no bem-estar dos empregados (Greenglass & Burke, 2000a; Kivimaki *et al.*, 2000).

A análise de relações de mediação tem assumido maior importância na compreensão dos fenômenos sociais e psicológicos. A quinta e a sexta hipótese (H5 e H6) sugerem que as atitudes frente à mudança medeiam as relações entre os atributos do contexto e bem-estar. Assim, evidenciou-se que o contexto de mudança (VI) é preditor de bem-estar (VD) com os dados apresentados na Figura 2 e na Tabela 2. As atitudes frente às mudanças (VMe) são preditoras de bem-estar (VD) e mediam a relação entre planejamento e preparo e bem-estar dos trabalhadores durante o processo de mudança. Os efeitos indiretos das atitudes de temor, ceticismo e aceitação não foram corroborados no uso do procedimento de *bootstrapping* para testar a relação de mediação das atitudes na relação entre grau de risco e bem-estar dos trabalhadores na mudança organizacional.

Apesar desses resultados, é importante salientar que a variável aceitação não se apresentou como mediadora para a relação entre grau de risco e bem-estar. Isso mostra que o grau de risco da mudança não influenciou significativamente nas atitudes frente à mudança nas organizações pesquisadas. Esse resultado pode ser atribuído à característica das organizações públicas abordadas neste estudo, pois em organizações públicas o risco percebido é visto de maneira diferenciada pelos empregados, já que o processo de desligamento ou, ainda, reestruturação, passa por critérios burocráticos e com amparos legais que minimizam as percepções de grau de risco e de incertezas da mudança organizacional. Por isso, sugere-se replicar esta pesquisa em organizações privadas para verificar se essa relação se mantém em um contexto de mercado mais competitivo.

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 neste estudo foi feita por meio de equações estruturais, sendo verificadas a magnitude e a significância dos efeitos indiretos por meio de *bootstrapping*. Os efeitos indiretos são estimados a partir de uma amostra da população e são produtos das estimativas dos coeficientes de regressão. Efeitos indiretos significativos são uma medida análoga à utilização de outros métodos que indicam as significâncias dos efeitos de interação da regressão (Preacher & Selig, 2012). Para isso, foram realizadas várias análises com submodelos com o objetivo de verificar o sinal, magnitude e significância dos coeficientes, além de verificar a relação de mediação (Preacher, Zyphur & Zhang, 2010; Preacher & Selig, 2012). Tais efeitos foram corroborados pela análise do *bootstrapping*.

### Implicações Teóricas e Práticas

Considerando que a literatura tem poucos estudos que pesquisam os aspectos da mudança que influenciam nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Rafferty & Griffin, 2006; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011), e que os atributos do contexto de mudança, em muitos estudos, são negligenciados, a contribuição teórica deste estudo está em subsidiar pesquisas que estudem

a variável contexto organizacional e suas influências nas respostas dos indivíduos à mudança.

Mudanças organizacionais em grande escala só têm êxito com base na mudança de comportamento dos membros da organização (Santos, Neiva & Andrade-Melo, 2013). Portanto, entender como as atitudes influenciam o comportamento de apoio a mudanças é um diferencial de sucesso. Por fim, este estudo pode fornecer subsídios para a área de gestão de pessoas pensar em ações elaboradas, principalmente ações de planejamento estratégico para a mudança organizacional, eventos internos que disseminem as etapas do processo de mudanças e melhoria da comunicação e transparência dos processos de mudança, fomentando atitudes positivas e promovendo o engajamento ao processo de mudança proposto.

Já as atitudes negativas podem ser minimizadas com programas de qualidade de vida e bem-estar, durante o processo de implementação da mudança, com o objetivo de reduzir os impactos negativos no bem-estar dos empregados, pois a literatura aponta, que quando a resistência é bem gerida, o processo de mudança tende a ser facilitado. Caso contrário, isso pode levar a uma angústia insuportável e a desconforto (Bortolotti, Souza Junior & Andrade, 2009).

Outro importante contributo refere-se à natureza mediadora da variável atitude frente às mudanças sobre o contexto e o bem-estar no trabalho. O papel da mediação parcialmente confirmado aqui é relevante para estudos na área de mudança organizacional, considerando que se trata de um fenômeno complexo e multifacetado. E reforça a influência das atitudes dos indivíduos como facilitadoras no sucesso dos processos de mudança organizacional (Neiva & Paz, 2012).

A existência do efeito mediador, ainda que parcial nas atitudes frente à mudança organizacional na relação entre os atributos (planejamento e preparo e grau de risco da mudança) e o bem-estar do trabalhador aponta a consistência do modelo preditivo proposto e reforça a ideia de que, perante uma mudança organizacional, a atitude de aceitação medeia positivamente a relação entre o planejamento e o bem-estar, e as atitudes de temor e oposição medeiam a relação entre risco e bem estar. Dessa forma, poderemos concluir que o planejamento e o preparo da mudança aumentam a disponibilidade para as atitudes positivas frente ao processo de mudança organizacional e que a percepção de risco e incertezas geram atitudes de temor e oposição ao processo, dificultando, assim, sua implementação.

### Limitações e Agenda futura

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

A amostra desta pesquisa também pode ser considerada um fator limitante; tendo em vista que as organizações pertencem ao setor público, o contexto interno das mudanças pode ter características diferenciadas em outros setores, em que a pressão do mercado atua de forma mais constante e

impulsiona a mudança de forma diferente. Os estudos futuros devem tentar amplificar os resultados para outros setores, a fim de chegar a conclusões que permitam a generalização.

Esta pesquisa analisou somente duas variáveis de contexto de mudança organizacional. Dessa forma, podem existir outras variáveis que interferem nas atitudes dos empregados à mudança organizacional. Recomenda-se a realização de estudos que avaliem outras variáveis do contexto, como participação dos empregados, influência da liderança no processo de mudança, reestruturação e mudanças por decreto legal, que podem afetar as atitudes a mudanças organizacionais, para apontar direções para novas pesquisas.

### Considerações Finais

Este estudo pode ser um convite às organizações a repensarem as abordagens de suas intervenções, considerando o planejamento nos processos de mudança como uma forma de obter sucesso em suas iniciativas, sem negligenciar o bem-estar dos funcionários. Portanto, este estudo reforça que os agentes de mudança deveriam se concentrar mais na compreensão sobre o papel desempenhado pelos atributos do contexto nas atitudes frente às mudanças organizacionais e os impactos sobre a percepção de bem-estar dos empregados. E ainda que, mesmo sendo inevitáveis as reações e comportamentos inerentes aos processos de mudanças organizacionais, as organizações devem planejá-las de modo efetivo, minimizando o grau de incerteza e os riscos dessas mudanças, reduzindo assim as atitudes negativas e maximizando as atitudes positivas.

### Conflito de interesses

Os autores deste artigo declaram que não têm nenhum conflito de interesse.

### Referências

- Bordia, P. Restubog, S. L. D., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2) 191-222.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bryson, A., Barth E. & Dale - Olsen, H. (2013). The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being and the Moderating Role of Trade Unions. *Industrial and Labor Relations Review*.66 (4), 989-1011.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Dahl, M.S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57 (2), 240 – 256.
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3),549-556.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Fugate, M., Prussia G. & Kinicki A.J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3),890-914
- Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of Health Economics*. 30(2) .265–76.
- Greenglass, E. & Burke, R.J. (2000) The relationship between hospital restructuring, anger, hostility and psychosomatics in nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 10, 155-161.
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor wellbeing: an equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 91-109.
- Kim, T.G., Hornung, S. & Rosseau (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Griffiths, A., Cox, T., & Thomson, L. (2000). Sickness absence and organizational downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization* (78–94). Oxford, England: Blackwell.
- Kline, R.B. (2010). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: Guilford Press.
- Kruglanski, A. P., Higgins, E; Capozza, D. (2007). “On the move” or “staying put”: Locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305-1340.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32. doi: 10.1177/1534484304273818
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191-231. doi:10.1108/S0897-3016(2011)0000019009
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., e Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review Psychology*, 58, 593-614.
- McDonald, R. P., & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82.
- McFarlin, D. & Sweeney, P. (1992). ‘Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes.’ *Academy of Management Journal*, 35, 3, 626 - 637.
- Neiva, E. R. (2012). Mudança organizacional e seus efeitos colaterais: Estresse, adoecimento e bem-estar nas organizações. In M. C. Ferreira & H. Mendonça (Orgs.), *Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais* (pp. 268-345). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

- Neiva, E.R., Odellius, C.C. & Ramos, L.D. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *BAR, Brazilian Administration Review*, 12 (4), 324-347.
- Neiva, E. R., Ros, M., & Paz, M. G. T. (2005). Attitudes towards organizational change: validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1), 81-90.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 22-37.
- Nery, E. R., & Neiva, V. F. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268.
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2008). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 555-578.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 47(4), 461-524.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77-98.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15, 209-233.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36: 1309-1338.
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (1), 31-39.
- Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229.
- Vakola, M., Tsaousis, L., & Nikolaou, L. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Van de Ven, A. H., & 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.
- Weininger, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement SCI*, 4: 67. Publicado on-line em 19 de outubro de 2009. doi: 10.1186/1748-5908-4-67.

Recebido em 05.09.2016

Aceito em 13.12.2016 ■