

O IMPACTO DAS VARIÁVEIS CULTURAIS E DO
DESCOMPROMETIMENTO MORAL NA PRODUTIVIDADE E NOS
PROCESSOS DE MUDANÇA: ESTUDO DE CASO DE
MULTINACIONAL COM AMOSTRA DE PORTUGAL E ESPANHA

Pedro Filipe Silva Alves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:
Prof. Doutor Aristides I. Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

setembro 2018

Agradecimentos

À minha família por tornar este mestrado uma realidade e que sem eles jamais teria sido alcançado.

Ao Professor Doutor Aristides Ferreira pela oportunidade de me acompanhar nesta etapa. Pela sua compreensão, frontalidade e genuíno apoio, proporcionando uma enorme aprendizagem.

À My Change, em nome de Maria João Martins, por me ter aberto as portas à realização do presente trabalho. Pela persistência em não deixar o tema para segundo plano, apesar do constante ritmo de trabalho.

À Konica Minolta pela disponibilidade a abertura demonstrada desde o primeiro momento, através do CEO - Vasco Falcão. Pela preocupação ao longo do decorrer do processo.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente me foram ajudando ao longo do percurso.

A eles, o meu obrigado.

Resumo

O presente estudo analisa o modo como a sensibilidade cultural, o apoio das chefias e a confiança na liderança influenciam o descomprometimento moral e verificam qual o contributo relativamente à recetividade à mudança organizacional em processos transculturais.

A investigação partiu da aplicação de um questionário online a 103 colaboradores e chefias da empresa Konica Minolta Portugal e Konica Minolta Espanha que permitiu concluir, por um lado, uma forte influência da variável descomprometimento moral face à recetividade à mudança e, por outro lado, uma relevância global do apoio das chefias e da confiança na liderança para reduzir o descomprometimento moral e, consequentemente, promover a recetividade à mudança. Comprovou ainda que a sensibilidade cultural é uma variável a ter em conta em processos de mudança transcultural, dado o impacto igualmente positivo face ao descomprometimento moral.

Assim, observou-se que em contexto de descomprometimento moral face a um processo de mudança organizacional e transcultural, dimensões como o apoio das chefias, a confiança na liderança e, neste caso, a sensibilidade e aceitação cultural revelam-se significativamente determinantes para a recetividade da organização à mudança.

Palavras-chave: Descomprometimento moral, sensibilidade cultural, recetividade à mudança

JEL Classification System: M12 – Personnel Management; M16 – International Business Administration; M54 – Labor Management

Abstract

This study analyses how cultural awareness, support by supervisors and trust in leadership itself influence potential moral disengagement and audits the real contribution to readiness for organizational change, in cross-cultural processes.

The investigation started with the application of an online questionnaire to 103 employees and heads of the company Konica Minolta Portugal and Konica Minolta Spain and allowed to conclude, on one hand, a strong correlation between the variables under study, moral disengagement as a consequence of resistance to change and, on the other hand, a profound need of support by supervisors and trust in leadership to reduce moral disengagement and consequently, sponsor the readiness for change. It has also shown that cultural awareness is a dimension to be considered in processes of transcultural changes.

Furthermore, it was observed that in the context of moral disengagement within a process of organizational and transcultural change, dimensions such as the support by supervisors, the trust in leadership and, in this case, the sensitivity and cultural acceptance are revealed as significant determinants for the success of the organization in the change process.

Key-words: Moral disengagement, cultural awareness, readiness for change

JEL Classification System: M12 – Personnel Management; M16 – International Business Administration; M54 – Labor Management

Sumário Executivo

A mudança organizacional, segundo Smith (2002), é uma prática inevitável, apesar da alta taxa de insucesso verificada ao longo dos anos. A taxa de insucesso prende-se com a recetividade à mudança e que começa com a perceção individual dos benefícios da mudança (Prochaska et al., 1994) e os riscos de não mudar (Armenakis et al., 1993).

Os traços de personalidade são constantes ao longo do tempo, ainda assim alguns estudos mostram a relevância do impacto dos traços de comportamento que podem variar entre diversos contextos (Barrick & Mount, 1993) e que podem ter um diferente efeito nas atitudes, em função do ambiente de liderança em que estão inseridos (Oreg & Berson, 2011a). A investigação realizada assenta nas dimensões referidas previamente, desde a perceção individual dos colaboradores face à mudança, como é o caso do descomprometimento moral e da sensibilidade cultural, bem como o ambiente de liderança presente na organização, como é o exemplo do apoio das chefias e da confiança na liderança que, em conjunto, refletem a recetividade dos colaboradores, chefias, liderança e da própria organização à mudança, representando um esforço proativo conduzido pelos agentes de mudança, de forma a preparar os colaboradores e aumentar a probabilidade de sucesso (Bernerth, 2004).

Assim, continua a ser fulcral um melhor entendimento das condições que conduzem as organizações a mudar e a lidar com a mudança, começando esse plano na fase de diagnóstico. A recetividade pela organização à mudança é um forte indicador para o sucesso da mudança (Armenakis et al., 1993). Quando a recetividade é elevada, os colaboradores estão mais propensos a aceitar a mudança e apresentam maior persistência e esforço face aos desafios durante a implementação da mudança (Weiner, 2009).

Com efeito, baseando-nos na literatura, propomo-nos compreender como as dimensões do descomprometimento moral e sensibilidade cultural se relacionam com a recetividade à mudança transcultural, para uma melhor adaptação dos colaboradores em contexto de mudança organizacional. Sendo, por isso, relevante, na medida em que indivíduos com uma forte identidade moral podem ser menos propensos ao descomprometimento moral (Martin et al., 2014) e as respetivas diferenças em atitudes e comportamentos entre culturas é substancial (Husted, 1999), contudo face à crescente globalização, em particular nas multinacionais, é imperativo que se investigue em maior profundidade e que se vá mais além do documentado sobre o tema (Treviño et al., 2006).

Finalmente, os resultados confirmaram a influência do apoio das chefias e da confiança na liderança para reduzir os níveis de descomprometimento moral e, assim, promover uma maior recetividade à mudança, bem como o impacto da sensibilidade cultural e

que se reflete numa maior abertura à mudança em processos de transformação, como representa o presente caso. Para isso, verificam-se ações a desenvolver em diversos âmbitos, como por exemplo, a adoção de uma estratégia *top-down*, comunicando o plano a desenvolver entre os vários níveis hierárquicos - confiança na liderança; maior envolvimento e participação dos colaboradores no processo, através do debate de ideias e realização de pontos de situação intermédios no decorrer do processo de mudança - apoio das chefias; utilização de padrões de aceitação cultural, desde o processo de recrutamento até à criação e divulgação de programas de mobilidade interna, seja a curto/longo prazo e intra/inter geografias - sensibilidade cultural. As referidas dimensões demonstram ser fatores chave que potenciam uma maior produtividade e sucesso face a processos de mudança.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Sumário Executivo	V
Índice	VII
1. Introdução	10
2. Enquadramento Teórico.....	14
A relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança	14
O papel mediador da sensibilidade cultural	17
O papel mediador do apoio das chefias	20
O papel mediador da confiança na liderança	23
3. Método.....	28
Participantes	28
Procedimentos.....	29
Instrumentos	29
Sensibilidade Cultural.....	30
Descomprometimento moral em relação aos processos de mudança	31
Apoio das chefias, confiança na liderança e recetividade à mudança	32
4. Caracterização da organização	34
Estrutura	34
Áreas de negócio.....	34
Valores.....	35
Símbolo	36
Missão.....	37
Visão	37
5. Análise de resultados.....	38
Estatística descritiva e análise de correlações.....	38
Validação do modelo e hipóteses de estudo	39
6. Discussão.....	43
7. Contributos teóricos	46
8. Implicações práticas	47
9. Limitações e estudos futuros	49
10. Conclusões.....	50
Referências	51
Anexos	61

Índice de Figuras, Tabelas e Ilustrações

Figuras

Fig. 1. Modelo da Hipótese relativa à variável preditora e variável dependente.....	17
Fig. 2. Modelo da Hipótese de mediação 2.....	20
Fig. 3. Modelo da Hipótese de mediação 3.....	23
Fig. 4. Modelo da Hipótese de mediação 4.....	27

Tabelas

Tabela 1. Variáveis de caracterização da amostra.....	29
Tabela 2. Média, Desvio Padrão e Correlações entre variáveis.....	39
Tabela 3. Análise de regressão linear - papel mediador da sensibilidade cultural.....	40
Tabela 4. Análise de regressão linear - papel mediador do apoio das chefias.....	41
Tabela 5. Análise de regressão linear - papel mediador da confiança na liderança.....	42

Ilustrações

Ilustração 1. Organograma - Konica Minolta.....	34
Ilustração 2. Símbolo - Konica Minolta.....	36
Ilustração 3. Análise Externa - Konica Minolta.....	37

Lista de Anexos

ANEXO A – Protocolo de instrumentos.....	62
Questionário – Konica Minolta Portugal.....	62
Questionário – Konica Minolta Espanha.....	65
 ANEXO B – Análise fatorial das dimensões em estudo.....	 68
 ANEXO C – Consistência interna das dimensões em estudo.....	 69

1. Introdução

As mudanças organizacionais são consideradas partes integrantes da vida organizacional, seja no setor privado como no setor público, as organizações enfrentam novos desafios e necessitam de se adaptar aos ambientes de mudança e transformação (Armenakis & Bedeian, 1999). É a partir deste contexto que surge o âmbito do presente estudo.

A empresa Konica Minolta, fornecedora de serviços de IT e de processos documentais, é um dos recentes exemplos e que retrata um processo de mudança organizacional pela mão do CEO Vasco Falcão, tendo assumido a liderança da organização em Portugal no ano de 2010 e em Espanha no ano de 2017. Esta posição exige, naturalmente, uma adaptação, isto é, em 2010 dá-se a primeira grande mudança em Portugal, e em 2017 resulta a segunda grande mudança em território espanhol.

As mudanças geradas, tanto em Portugal como em Espanha, têm por base a implementação da liderança, estratégia, princípios e valores que a administração de Vasco Falcão pretendia e pretende para o futuro da organização. Apesar da estratégia assumir princípios semelhantes nas duas geografias, de forma a tentar uniformizar a cultura da empresa, Vasco Falcão refere que as duas mudanças organizacionais operadas seguiram caminhos desiguais e que a receptividade à mudança em Portugal foi completamente distinta do que ocorreu em Espanha.

Neste sentido, a receptividade à mudança assume um papel determinante. Refere-se à mudança de uma organização e à sua capacidade para executá-la (Narine & Persaud, 2003). É o que Vasco Falcão menciona é que em Portugal e Espanha, a capacidade para executar a mudança foi distinta. Há inclusive evidências de que 70% de todas as principais iniciativas de mudança fracassam (Cartwright & Schoenberg, 2006; Washington & Hacker, 2005) e para poder apoiar o processo de mudança, as pessoas devem estar prontas para a mudança (Armenakis et al., 1993).

Ainda neste âmbito, acredita-se que para os colaboradores estarem receptivos à mudança, devem demonstrar compromisso com a organização, isto é, o descomprometimento moral revela-se igualmente decisivo. Termo que foi originalmente concebido por Bandura (1990, 1991) como uma extensão da teoria social cognitiva, sugere que os indivíduos se envolvem em processos autorreguladores para exercer controle cognitivo sobre os seus próprios pensamentos e comportamentos. Segundo Fiske (2004), o termo deriva da psicologia social e resulta do processo em que a própria pessoa se convence a si própria de que os padrões éticos não se aplicam a si mesma num certo contexto particular e que os

colaboradores devem identificar-se com as normas e práticas da organização, caso contrário, levará à existência de descomprometimento moral perante a organização.

Em termos teóricos, o estudo pretende comprovar se o descomprometimento moral causa impacto sobre a receptividade dos colaboradores à mudança. E caso esta relação se verifique, torna-se igualmente importante compreender quais serão os fatores que podem reduzir ou aumentar o impacto do descomprometimento moral na receptividade à mudança. Tratando-se de uma mudança transcultural, a sensibilidade cultural poderia ser, desde logo, uma dimensão a analisar, assim como a confiança na liderança que é partilhada em Portugal e Espanha, e até o apoio das chefias, que são a primeira entidade com quem os colaboradores da empresa comunicam e contactam.

Assim sendo, a sensibilidade cultural é uma das variáveis alvo de estudo. Segundo Bronfenbrenner et al. (1958), afirma que se trata da capacidade de como os indivíduos se distinguem nos seus comportamentos, perceções e sentimentos. Chen e Starosta (1997) refere que é a capacidade individual para desenvolver emoções positivas em relação ao entendimento e apreciação de diferenças culturais que promove um comportamento intercultural apropriado e, por outras palavras, pessoas interculturais devem ter o desejo de se motivar a entender, apreciar e aceitar as diferenças entre culturas e a ter um bom sentimento perante as interações interculturais.

Outra dimensão que se pretende analisar é o apoio das chefias, tornando-se particularmente relevante, por serem a face da organização perante os colaboradores. Ao serem estudadas diferentes equipas e sendo que cada uma delas tem a sua própria chefia, poderá impactar o compromisso dos colaboradores em relação à mudança organizacional. Assim, como refere Boddy et al. (2010), os colaboradores tendem a ver as ações das chefias como ações da própria organização. A força desse relacionamento depende do grau com que os colaboradores identificam a hierarquia com a organização, em vez de ver as ações da chefia individualmente (Eisenberger et al., 2002).

Pretende-se, igualmente, direccionar e focar o estudo na confiança na liderança e no impacto que poderá ter sobre o descomprometimento moral e, por sua vez, na receptividade à mudança. A pertinência desta variável deve-se ao facto de que tanto em Portugal como em Espanha, a liderança referente às duas geografias encontra-se à responsabilidade de Vasco Falcão. Posto isto, a forma como a liderança é vista poderá não ser feita da mesma forma. Segundo Byrne et al. (2005), pessoas com alto grau de confiança na liderança podem sentir que não serão alvo de ataques ou manipulação, porque acreditam que as intenções da liderança são de confiança. Assim, a confiança na liderança pode manifestar-se nos

comportamentos e atitudes dos colaboradores (Kramer & Tyler, 1995; Whitney, 1994), realçando o seu cumprimento com as regras organizacionais que, por sua vez, irão facilitar a implementação da mudança organizacional, é uma afirmação de Tyler e Degoe (1996) e de Van Zyl e Lazenby (2002).

Neste enquadramento e tendo em conta Schwartz (1992, 2005), a ênfase que a liderança concede à conservação e/ou à abertura para a mudança tem implicações nas reações dos colaboradores às mudanças na organização. De um modo geral e segundo diferentes autores (Bardi & Schwartz, 2003; Meglino & Ravlin, 1998; Oreg & Nov, 2008a), os colaboradores que valorizam estabilidade podem interpretar uma mudança organizacional como uma ameaça e, por isso, resistem ao acontecimento. Por outro lado, os colaboradores que valorizam a estimulação e a renovação podem interpretar como uma oportunidade e estarão mais recetivos à mudança. Deste modo, os valores da liderança formam as políticas e normas organizacionais que também irão influenciar as atitudes dos colaboradores.

Assume-se uma possível relação entre as dimensões mencionadas, relação essa que tem origem nas palavras de Vasco Falcão e que, segundo o próprio, foram variáveis que ao longo do período de mudança foi sentindo como impactantes no processo de transformação organizacional. O confronto da teoria com a experiência prática, poderá complementar e diagnosticar a raiz do contexto, sendo que através da teoria e dos *outputs* dos colaboradores das diferentes geografias pretende-se verificar a relação e experiência que a Konica Minolta atravessou e que futuramente poderá ser antecipado e, acima de tudo, desenvolvido.

Torna-se, igualmente, pertinente o estudo do descomprometimento moral no contexto das organizações e, respetivamente, nos seus processos de mudança porque, neste momento, apresenta não apenas uma lacuna importante na literatura, mas também relevante na forma como os fatores sociocognitivos influenciam o comportamento ético nos ambientes organizacionais (Bandura, 2001), e que tem, naturalmente, impacto na recetividade à mudança. Através de uma revisão de literatura sustentada e da análise de resultados dos questionários lançados em Portugal e Espanha, pretende-se observar a relação entre as presentes variáveis. Desta forma, este estudo procura compreender as dimensões que influenciam as interações estabelecidas entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança, principalmente no contexto transcultural e dinâmico, natural a um ambiente de mudança.

Shin et al. (2012) questionam se o investimento no desenvolvimento dos colaboradores estará relacionado com os recursos intangíveis recebidos? E se poderão ser esses recursos, por exemplo, abertura à comunicação, feedback e autonomia? Kuvaas e

Dysvik (2010) afirmam que nesse conjunto de recursos recebidos pelos colaboradores está incluído uma maior participação nos processos de mudança.

De seguida e tendo em conta o objetivo de conhecer o papel de variáveis individuais e organizacionais como preditoras e mediadoras da predisposição e receptividade à mudança, esta dissertação divide-se, essencialmente, em três partes. A primeira parte remete-nos para uma síntese da literatura científica que fundamente as hipóteses apresentadas, seguido da descrição da metodologia utilizada em conjunto com a análise de dados obtidos, de modo a operacionalizar o objetivo a que nos propomos e, por último, finalizamos com a discussão dos resultados e a par do enquadramento teórico, abordamos as limitações assim como sumariamos as conclusões do presente estudo. Será esta e outras dimensões que o presente diagnóstico nos irá permitir compreender.

2. Enquadramento Teórico

A relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança

Um aspeto significativo da mudança organizacional é a sua natureza dinâmica (Amburgey et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999). Segundo Akhtar et al. (2016), as transformações organizacionais - reestruturação, alteração do número de colaboradores, outsourcing e introdução de novas tecnologias - acarretam impactos e implicações para as relações existentes nas organizações, entre empregadores e colaboradores.

Esse fator tem levado a que a resistência à mudança tenha vindo a ser estudada em indivíduos, grupos e organizações (Todnem, 2005). E para que estas mudanças sejam, de facto, bem-sucedidas, representam desafios de implementação e exigem um grau de apoio e participação em níveis mais baixos da hierarquia (Sonenshein, 2010).

Para que exista esta participação, é fator chave que exista recetividade por parte dos envolvidos, de forma a que se alcance o sucesso de qualquer mudança organizacional (Bartunek et al., 2006). Para além disso, a envolvência externa como investidores, agências regulamentares e clientes mantém altas expectativas para uma rápida melhoria do desempenho, face à mudança em curso (Amis et al., 2004; Romanelli & Tushman, 1994).

Torna-se, desta forma, importante identificar as características e condições que estão associadas à mudança organizacional bem-sucedida (Armenakis & Bedeian, 1999). Até porque as transformações organizacionais podem ser definidas como modificações de rotinas de trabalho e/ou estratégias (Herold & Fedor, 2008), que são introduzidas para melhorar o desempenho (Van den Heuvel et al., 2010) e que podem diferir em tipo e volume (Tichy, 1983).

Muitos estudos referem e explicam também que a mudança organizacional bem-sucedida tem adequado uma perspetiva macro, focada em fatores como a estrutura organizacional, o envolvimento e a estratégia (Fox-Wolfgramm et al., 1998). Segundo Oreg (2003), a mudança deve ter em conta três prismas. A dimensão afetiva que reflete o que os indivíduos sentem sobre a mudança, a dimensão cognitiva revela o que pensam sobre a mudança e a dimensão comportamental que envolve as ações ou a antecipação de ações em resposta à mudança.

Neste prisma, Bartunek et al. (2006) referem que a liderança tem um forte impacto no fenómeno organizacional e considera o papel fundamental que as reações dos colaboradores têm na determinação do sucesso da mudança organizacional. A liderança transformacional pode igualmente moderar a relação entre a personalidade dos colaboradores e a reação à

mudança, sendo que os relacionamentos foram igualmente observados entre a resistência dos indivíduos à mudança e a aceitação de mudanças específicas (Oreg, 2003).

Neste sentido, os atributos pessoais da liderança influenciam as escolhas e decisões que tomam na organização (Carpenter et al., 2004; Hambrick & Mason, 1984) e, por sua vez, essas decisões influenciam as atitudes e crenças dos seus colaboradores (Berson et al., 2008; Schein, 1992; Schneider, 1987). Como por exemplo, os valores dos CEOs predizem a cultura das organizações, refletindo as percepções dos colaboradores sobre a organização (Berson et al., 2008).

Numa outra perspetiva, Ford et. al. (2008) desafiou a linha tradicional de pensamento da resistência à mudança, argumentando para uma perspetiva relacional, concentrando-se na interação entre os dois intervenientes, em vez de se focar no agente e/ou no recetor. Ainda neste teor, na relação entre os valores da liderança e as reações dos colaboradores, é esperado que na liderança mais conservadora haja uma correlação positiva com os colaboradores com intenções de resistência à mudança (Oregon & Berson, 2011a). O indivíduo pode reagir ao processo de mudança de diferentes formas, dependendo da forma como o suporte organizacional é providenciado. Ainda assim, as características individuais podem aumentar ou enfraquecer os efeitos da mudança organizacional (Judge et al., 1999).

Do ponto de vista evolucionário, o interesse próprio promove a sobrevivência e sucesso (Miller, 1999; Moore & Lowenstein, 2004; Sen, 1977). Opera de forma natural, potencialmente levando a ações antiéticas, mesmo quando os colaboradores conscientemente tentam aderir a padrões éticos e orientados para os outros (Moore & Loewenstein, 2004). Estes apelos ao interesse próprio dos colaboradores são comuns nas organizações, assumindo geralmente a forma de ganhos pessoais, materiais ou relacionados com o status. Ao invés de serem proibidas, estas práticas são geralmente reconhecidas, geridas e até encorajadas através do uso de metas, objetivos e incentivos que tentam alinhar interesses individuais e coletivos (Eisenhardt, 1989; Ross, 1973), não incorrendo em descomprometimento moral e potenciando a mudança, caso seja esse um dos interesses coletivos da organização.

Segundo a teoria da conservação dos recursos por Shin et al. (2012), quando os indivíduos percebem que os seus recursos estão sob ameaça, tendem a desenvolver estratégias para os reter e proteger. Por outro lado, Hobfoll (1988, 2001) defende que as pessoas com acesso a um maior número de recursos são menos suscetíveis relativamente a situações vulneráveis, permitindo-lhes lidar com situações stressantes, como por exemplo, processos de mudança (Shin et al., 2012). Recursos esses que tanto podem ser autoestima e otimismo, assim como recursos materiais, dinheiro ou suporte (Hobfoll, 1988, 2001).

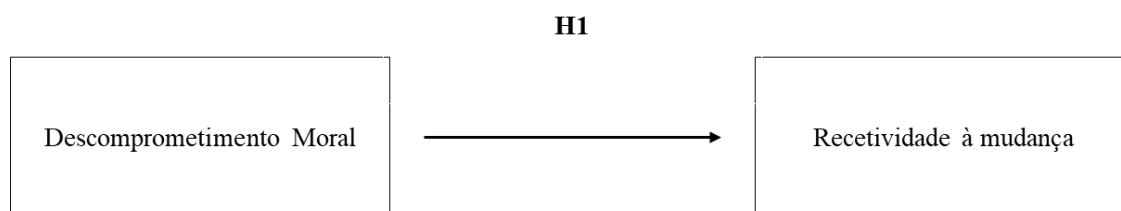
Ao longo do tempo, a literatura, segundo Ford et al. (2008) teve tendência para confundir o conteúdo da mudança (o que deve ser mudado) com a resistência dos intervenientes na mudança (liderança e colaboradores), tornando-se necessário reconhecer que são conceitos diferentes. Ainda assim, Huy e Mintzberg (2003) advogam a posição inquestionável de que a mudança é positiva e a que a resistência à mudança segue o caminho oposto, isto é, não sendo positiva.

Neste sentido, Piderit (2000) afirma que a resistência à mudança é também uma fonte de informação que ajuda os líderes a desenvolver processos de mudança mais efetivos. Sendo que a liderança cria climas organizacionais nos quais as pessoas são semelhantes entre si nas suas crenças e atitudes (Schneider, 1987).

Desta forma, a identificação e o compromisso organizacional com uma empresa que é vista como tendo uma infraestrutura ética, conduz ao aumento das tendências dos colaboradores de se sentirem psicologicamente próximos da organização e incorporarem a imagem organizacional à deles (Kunda, 1992). Quando os colaboradores acreditam que trabalham num ambiente ético forte, eles podem ter menor probabilidade de "decidir" o que é ético de maneira consciente e, em vez disso, confiar nas normas organizacionais, supondo que os limites da ética já tenham sido decididos e que os procedimentos e sistemas formais da organização são suficientes contra o comportamento antiético, diminuindo o descomprometimento organizacional e acreditando que a mudança é o rumo certo (Tenbrunsel et al., 2003).

Assim, existe uma grande conexão entre as variáveis contextuais (suporte organizacional) e as variáveis individuais (descomprometimento moral) na literatura referente à mudança organizacional (Ferreira et al., 2017). Em suma, Jung e Sosik (2002) referem que saber da importância da mudança para uma organização, não significa necessariamente gostar da mudança. Pelo exposto anteriormente, quer-se provar que existe uma relação direta entre o descomprometimento moral e a receptividade à mudança.

Hipótese 1: Existe uma relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral e a receptividade à mudança

Fig. 1 Modelo da hipótese relativa à variável preditora e variável dependente

O papel mediador da sensibilidade cultural

A relação entre o descomprometimento moral e a sensibilidade cultural tem sido objeto de vários estudos. A cultura é um conjunto de valores e pressupostos, conscientes ou inconscientes, definem elementos como normas, símbolos, rituais e outras atividades culturais (Enz, 1988; Martin & Siehl, 1983; Schein, 1985). De teorias decorrentes da antropologia, sociologia e psicologia social têm sido feitos vários esforços para compreender os comportamentos dos indivíduos e de grupos em organizações usando conceitos culturais, como por exemplo, rituais, cerimónias, histórias e linguagem (Ouchi & Wilkins, 1985; Smircich, 1983; Swidler, 1986; Trice & Beyer, 1984).

Segundo O'Reilly et al., (1991), o *fit* entre as preferências individuais por uma cultura particular e a cultura da organização está relacionada com o compromisso, satisfação e *turnover*, em que o *Hofstede's cultural dimensions*, segundo Hofstede (1980, 1991) tem impacto. Refere que o *power distance* tende a refletir a desigualdade dependendo do prestígio, da influência, da riqueza e do status. As sociedades com um alto *power distance* tendem a usar um poder mais coercivo, já as que apresentam um baixo *power distance* usam de forma mais regular o poder legítimo.

Earley e Mosakowski (2000) referem que dentro dos grupos homogêneos, os membros tendem a comunicar uns com os outros com uma maior frequência e de variadas maneiras, talvez porque partilham visões do mundo e uma cultura unificada resultante de perceções partilhadas. E de acordo com a teoria da identidade social, a homogeneidade cultural na gestão de grupos pode aumentar a satisfação, cooperação e diminuir o conflito emocional (Tajfel & Turner, 1985; Williams & O'Reilly, 1998).

Segundo Bennett (2004), o entendimento das diferenças culturais refere-se à forma como a própria cultura é vista, sendo apenas uma das diversas visões de mundo. Assim, os indivíduos não são necessariamente especialistas numa ou mais culturas e, por outro lado, têm mais facilidade em identificar como as diferenças culturais em geral se desenvolvem numa ampla abrangência de interações humanas. Sensibilidade não significa concordância e, por

isso, é associada à apreciação de outras culturas ou a concordar com os seus valores ou formas de atuar.

O ajuste a uma nova cultura envolve o desenvolvimento gradual de familiaridade, conforto e proficiência em relação ao comportamento esperado e aos valores e pressupostos inerentes à nova cultura, todos os quais são diferentes da cultura nativa do indivíduo (Torbiom, 1982). Segundo Bronfenbrenner et al. (1958), a sensibilidade interpessoal é a capacidade de distinguir como os outros se diferem nos seus comportamentos, percepções ou sentimentos. Hart e Burks (1972) e Hart et al., (1980) propõem que as pessoas que demonstram maior sensibilidade devem ser capazes de aceitar a complexidade pessoal, ser conscientes na interação e apreciar as ideias trocadas. Esses elementos estão inseridos nas dimensões cognitiva, afetiva e comportamental da interação intercultural referidas inicialmente.

A sensibilidade cultural, por sua vez, concentra-se nas emoções pessoais causadas por situações particulares, pessoas e ambiente (Triandis, 1977), refere-se especialmente à atitude de respeito e não saber mostrar respeito pelos outros e as suas diferenças culturais no processo de comunicação intercultural geralmente leva a um menor grau de satisfação (Adler & Towne, 1993). De acordo com Gudykunst e Kim (1992), uma integração bem-sucedida de processos afetivos e cognitivos pode ajudar as pessoas a alcançarem uma orientação social adequada que lhes permita entender as próprias, bem como os sentimentos e comportamentos dos outros. A fim de desenvolver uma emoção positiva para compreender e apreciar as diferenças culturais e, eventualmente, promover a capacidade de competência intercultural.

Adler (1977) refere o conceito de “homem multicultural”, que aceita os padrões de vida diferentes de si mesmo e que, psicológica e socialmente, enfrenta uma multiplicidade de realidades. Bennett (1986) também indica que pessoas com sensibilidade cultural possuem um conceito de mundo ampliado, isto significa que pessoas sensíveis do ponto de vista intercultural demonstram ter *open mind* - mente aberta é a vontade de reconhecer, aceitar e apreciar visões e ideias diferentes. Yum (1989) indica que a sensibilidade motiva as pessoas a entender e reconhecer as necessidades de outras pessoas e torna-as mais adaptáveis às diferenças em situações culturalmente distintas. Já Smith (1966) aponta que ser sensível significa ter consideração pelos outros, ser recetivo às necessidades e diferenças dos outros e ser capaz de traduzir as emoções em ações.

Para ter sucesso em interações interculturais, deve-se primeiro mostrar a capacidade da consciência intercultural, aprendendo as semelhanças e diferenças da cultura de cada um (Cao & Zhang, 2013). Segundo Bennett (1993), o etnorelativismo assume que as culturas só

podem ser entendidas em relação umas às outras. O estado de etnorelativismo não implica uma concordância ética com toda a diferença, nem uma negação de afirmar uma preferência por uma sobre a outra. O mesmo autor refere também que a aceitação é a primeira fase do etnorelativismo. Nesta fase, a diferença cultural é reconhecida e respeitada. A adaptação, por outro lado, é um processo onde novas competências ou modos de ser são adicionados à sua forma de ser e estar. A última fase refere-se à integração, o que não significa necessariamente que é colocar de parte a sua própria cultura para adicionar outra.

Assim e segundo Kirman e Shapiro (2001), os valores culturais podem criar resistência às iniciativas de gestão que, por sua vez, levam a resultados organizacionais negativos. Esta mesma resistência relacionada com diversos aspetos, como por exemplo, a gestão e a gestão da equipa, difere consoante o país. Observa-se igualmente que os grupos heterogéneos apresentam uma menor *performance* do que os grupos homogéneos (Pelled et al., 1999; Tsui et al., 1992),

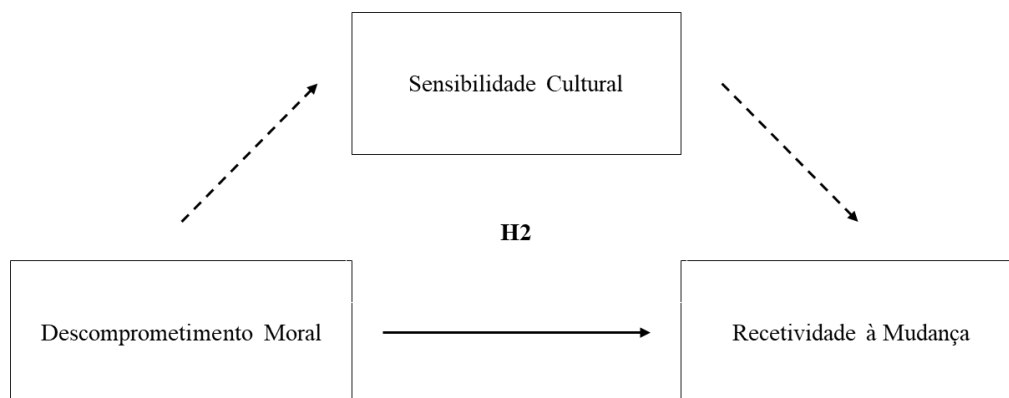
Por sua vez, a recetividade cultural à mudança designa-se pela facilitação da integração da aprendizagem individual com a aprendizagem organizacional, influenciando a capacidade de uma organização de aprender, partilhar informações e tomar decisões (Motwani et al., 2005). Em particular, pesquisas recentes sugeriram que, através do estímulo intelectual, motivação inspirada e influência idealizada, os líderes transformacionais promovem uma cultura de inclusão associada a um melhor desempenho por colaboradores culturalmente diversificados (Kearney & Gebert, 2009). Caso uma organização supere a resistência à mudança no âmbito da aceitação da diversidade, pode estar bem posicionada para lidar com outros tipos de mudança (Iles & Hayers, 1997).

Ainda assim, as potenciais causas de resistência devem ser analisadas no desenho e conteúdo da mensagem de prontidão à mudança, assim como na seleção das estratégias para criar essa mesma prontidão. As pesquisas através da comunicação de massas são úteis para entender que as diferenças individuais e culturais são influentes na resposta do grupo alvo aos esforços de prontidão. Esta informação pode ser associada às causas tradicionais de resistência (por exemplo, falta de confiança) na conceção de programas de prontidão, de forma a abordar as questões pertinentes para obter o apoio necessário para realizar uma mudança bem-sucedida (Armenakis et al., 1993).

Desta forma e segundo Weiner (2009), a cultura organizacional, por exemplo, poderia ampliar ou atenuar as vantagens de uma mudança associada a uma transformação organizacional específica, dependendo se o esforço da mudança se encaixa ou entra em conflito com os valores culturais. Assim, os efeitos mediadores parciais são esperados.

Hipótese 2: A sensibilidade cultural é mediadora da influência do descomprometimento moral sobre a recetividade à mudança

Fig. 2 Modelo da hipótese de mediação 2



O papel mediador do apoio das chefias

Assumindo a relação entre o descomprometimento moral e o apoio das chefias, pretende-se mostrar o efeito mediador do apoio das chefias sobre a recetividade à mudança. As chefias desempenham um papel importante nas organizações (Gentry & Shanock, 2008). Mais especificamente, as chefias são os representantes que agem em nome da organização (Eisenberger et al. 2002; Loi et al. 2012).

O apoio das chefias é visto como a medida em que os colaboradores experienciam o apoio e compreensão da sua hierarquia. Mede a abertura que têm às reações dos colaboradores e a capacidade de liderá-los durante o processo de mudança (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2002).

Segundo Eisenberger et al. (1986), por norma, os colaboradores estão preocupados com o compromisso que a organização tem com eles. A teoria do apoio organizacional supõe que de forma a determinar a recetividade da organização para recompensar o aumento do esforço de trabalho, os colaboradores desenvolvem crenças globais sobre até que ponto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar. Rhoades e Eisenberger (2002) referem também que os colaboradores retribuem esse apoio com maior compromisso, lealdade e desempenho.

Tendo em conta Gouldner (1960), quando uma pessoa trata outra de forma adequada, a norma de reciprocidade faz com que se sintam “obrigadas” a retribuir o tratamento favorável recebido. Neste sentido, o apoio organizacional promove e aumenta o afeto do

colaborador à organização e às expectativas de que o seu esforço será recompensado (Eisenberger et al., 1986).

Já do ponto de vista do *leader-member exchange* (LMX), os líderes formam relações de diferente nível com os diferentes colaboradores (Dansereau et al., 1975; Graen & Scandura, 1987). De acordo com a teoria da troca social, quando os membros observam que recebem apoio, confiança e outros benefícios tangíveis e intangíveis da sua liderança, eles desenvolvem uma obrigação de retribuir (Gouldner, 1960).

Algumas chefias dão um maior suporte, fomentando as capacidades dos colaboradores e capacitando-os para alcançar os seus objetivos (House, 1996). Neste sentido, as chefias são figuras destacadas na realidade dos colaboradores porque, entre outras atribuições, têm a tarefa de orientar, avaliar e treinar os colaboradores (Eisenberger et al., 2010; Loi et al., 2012), fornecendo apoio, orientação e desenvolvimento (Yukl, 2002). Consequentemente, as atitudes que os chefias desenvolvem sobre a organização e os seus comportamentos podem afetar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (Baran et al., 2012; Gentry & Shanock, 2008; Shanock & Eisenberger, 2006).

Como a teoria da troca social argumenta, ao apoiar os colaboradores a realizarem as suas tarefas com mais eficiência, as chefias com alto compromisso afetivo estão a cumprir parte dos seus deveres e a ajudar a organização a atingir os seus objetivos através de um melhor desempenho dos colaboradores (Donsbach & Shanock, 2008; Loi et al., 2012; Shanock & Eisenberger, 2006). Segundo Shanock e Eisenberger (2006), o desempenho aprimorado das chefias e a dedicação dos colaboradores devem ser bastante benéficos para ajudar a organização a manter-se bem-sucedida, atingir as suas metas e manter um resultado financeiro sustentável, e sugeriram ainda que as chefias que se sentem apoiadas podem suportar de melhor forma os seus colaboradores, levando a um melhor desempenho dos mesmos. As chefias têm interesse em desenvolver, motivar e incentivar os comportamentos dos colaboradores, que ajudam a organização a alcançar os seus objetivos (Gentry & Sosik, 2010). Gouldner (1960) refere ainda que as pessoas que recebem mais recursos dos seus parceiros vão sentir-se mais predispostos a retribuir.

Desta forma, a chefia ética trata-se de um "gerente moral", que reforça a conduta ética ao tomar decisões com ética e não considerando apenas os resultados finais, mas a forma como os resultados são alcançados. Existe um esforço para influenciar diretamente o comportamento ético dos colaboradores, onde as chefias dão o exemplo de como se comportar eticamente, dão ênfase a resultados morais e comunicam padrões éticos importantes (Bandura, 1977; Brown et al., 2005; Gini, 1997). Por outro lado, um colaborador

com descomprometimento moral tem maior probabilidade de se sentir desconfortável psicologicamente ao observar o comportamento antiético dos outros, como é o exemplo das chefias (Bandura, 1999). Para além disso, a teoria da aprendizagem social prevê que as pessoas aprendam o que se espera delas, observando os comportamentos de outras pessoas influentes, como as chefias (Bandura, 1977).

A chave neste processo passa por entender como as ações recíprocas dos agentes e recetores trabalham em conjunto para promover ou inibir a resistência à mudança. Os colaboradores podem responder de maneira diferente a ações semelhantes, dependendo da forma como interpretam os motivos dos agentes da mudança. A forma como os colaboradores atribuem posições positivas ou negativas sobre os motivos da chefia, podem afetar os seus comportamentos em relação às mudanças propostas, independentemente dessas propostas serem benéficas ou não (Huy, Corley & Kraatz, 2014).

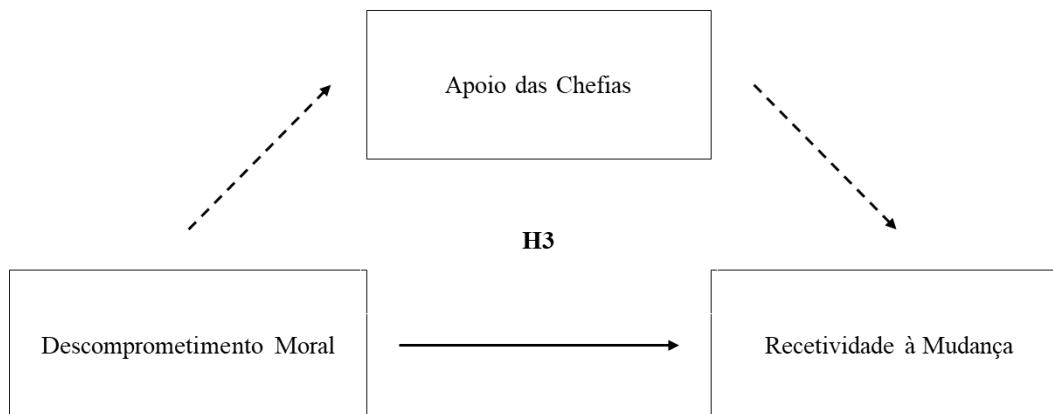
Desta forma, segundo Oreg e Berson (2011a) a resistência da chefia à mudança influencia a forma como os colaboradores respondem a situações específicas de mudança e às escolhas feitas em contexto de mudança. Chegou-se, assim, à conclusão que quando a chefia se foca na estimulação e na novidade, estava negativamente relacionado com as intenções dos colaboradores resistirem à mudança organizacional. De forma correspondente, a resistência à mudança da liderança estava positivamente relacionada com as intenções dos seguidores de resistir à mudança (Oreg & Berson, 2011a).

Por fim, observa-se que parte do processo de apoio pelas chefias refere-se à capacidade da supervisão em lidar com um projeto de mudança específico (Bouckennooghe et al., 2009). Tendo sido igualmente destacado que os climas organizacionais com estruturas flexíveis e de apoio são propícios ao estabelecimento de uma atitude positiva em relação à mudança (Jones et al., 2005; Zammuto & O'Connor, 1992). Desta forma, existe uma grande conexão entre as variáveis contextuais (suporte organizacional) e as variáveis individuais (descomprometimento moral), na literatura referente à mudança organizacional (Ferreira et al., 2017). Sendo mais provável que os colaboradores persistam e sejam resilientes quando entendem que o ambiente contextual através do apoio das chefias, por exemplo, é favorável (Bandura, 1986) e que resulta numa maior recetividade à mudança.

No presente estudo, o intuito passa por testar o efeito da relação entre o descomprometimento moral e dos diferentes níveis de apoio das chefias sobre a recetividade à mudança. Especificamente, acredita-se que os colaboradores com um maior apoio das chefias apresentam um menor descomprometimento moral e estarão, desta forma, mais recetivos à mudança organizacional.

Hipótese 3: O apoio das chefias é mediador da influência do descomprometimento moral sobre a recetividade à mudança

Fig. 3 Modelo da hipótese de mediação 3



O papel mediador da confiança na liderança

Estudos realizados têm mencionado o papel que a confiança tem na relação entre os colaboradores e a liderança. No presente estudo pretende-se testar se a confiança na liderança tem um papel mediador na relação entre o descomprometimento moral que, por sua vez, conduz a uma maior recetividade à mudança.

A noção de confiança é, por Rotter (1967), uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo de que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo pode ser invocada. Confiança na liderança refere-se à medida em que os colaboradores entendem as suas chefias e a liderança como de confiança. Os colaboradores sentem que podem comunicar abertamente sobre problemas, sem correr o risco de serem responsabilizados por isso (Korsgaard et al, 2002; Lines et al, 2005; Schoorman et al, 2007).

Especificamente, os líderes desenvolvem relações de troca e reciprocidade de enorme qualidade com alguns colaboradores e essas relações são caracterizadas por confiança e respeito. A manutenção do relacionamento a longo prazo é fortemente dependente do estabelecimento de confiança entre os dois indivíduos (Blau, 1964).

Ainda no seguimento do que foi dito anteriormente, é importante referir que se deve reconhecer a proximidade entre a confiança na liderança e o LMX (Brower et al, 2000). Enquanto o LMX parece estar mais relacionado com uma perspetiva diádica, a confiança na liderança reflete mais uma perceção individual. O LMX é definido como a qualidade de troca social entre líderes e colaboradores, caracterizado por confiança mútua, respeito e obrigação

(Gerstner & Day, 1997). Neste sentido Stinglhamber et al. (2006) mostraram que uma liderança preocupada com o bem-estar dos colaboradores ganha a sua confiança através de ações práticas de apoio.

Por sua vez, Tan e Tan (2000) definem confiança na liderança como a disposição de um líder aceitar a vulnerabilidade resultante de ações e decisões sobre as quais um colaborador não tem controlo. A vulnerabilidade verificada pela falta de controlo do colaborador sobre as decisões tomadas pelo líder gera uma perceção de risco (Albrecht & Travaglione, 2003) que pode diminuir sob certas condições descritas por Butler (1991). Foram identificadas uma série de comportamentos atribuídos pelos colaboradores à sua liderança que tendem a fomentar o desenvolvimento da confiança: disponibilidade, competência, coerência, discrição, equidade, integridade, lealdade, transparência e cumprimento de promessas são comportamentos que servem de base para o desenvolvimento de um sentimento geral de confiança na liderança. Como tal, a confiança é frequentemente vista como a forma que torna o trabalho possível dentro das organizações (Bennis & Nanus, 1985).

O desenvolvimento da confiança baseia-se na crença de que as partes envolvidas na relação cumprem os seus compromissos mútuos (Robinson, 1996). Estudos realizados relataram uma relação positiva entre a perceção de suporte da chefia e o compromisso com a liderança (Paille et al., 2011) e a confiança no superior (Stinglhamber et al., 2006), sugerindo que o apoio da liderança aumenta tanto a confiança no líder como o compromisso com o mesmo. Espera-se, assim, que quando a liderança cria um clima motivador, desenvolve igualmente relacionamentos positivos com os seus colaboradores, pois os membros da equipa podem ter maior probabilidade de confiar e respeitar os líderes que delegam autoridade e auxiliam a equipa a gerir-se de uma melhor forma (Hackman & Hackman, 2002).

Os colaboradores que se sentem mais motivados têm maior probabilidade de ter maiores níveis de confiança nos seus líderes (May et al., 2004) e, por sua vez, retribuir por estarem mais comprometidos com suas organizações (Eisenberger et al., 1990; Kraimer et al., 1999; Sims & Kroeck, 1994). Em retorno dessa confiança, os colaboradores retribuem esses benefícios através do desempenho e de outros comportamentos que podem beneficiar o líder, como comportamentos de cidadania (Masterson et al., 2000). Além disso, Dirks e Ferrin (2002) relataram uma relação positiva e significativa com o compromisso organizacional. Quanto a Hunt e Morgan (1994), demonstraram que entre as diferentes formas de compromisso (chefia, colegas de trabalho, sindicato, clientes, administração), o compromisso com a liderança contribui mais ainda para o compromisso organizacional.

Para que se possa criar e fomentar este compromisso, torna-se imprescindível que se tenha em conta os padrões morais dos colaboradores, que ao serem colocados em causa através, por exemplo, de diferentes comportamentos de liderança, levarão a um desconforto psicológico e, por isso, abstêm-se de agir de maneira a violar os seus padrões morais devido ao desconforto que normalmente causa (Bandura et al., 1996). Desta forma, ao desenvolver relacionamentos positivos e de confiança com os colaboradores, é provável que a liderança tenha uma perceção dos níveis de intenção de rotatividade, pois os colaboradores irão sentir-se mais à vontade para discutir aspetos insatisfatórios em relação à sua função (Goleman, 2000).

Alguns estudos demonstram também que a confiança na liderança proporciona aos colaboradores uma compreensão das boas intenções dos líderes (Harvey et al., 2003). Os colaboradores, que confiam na liderança, acreditam no valor da inovação e acreditam que eles e a organização irão beneficiar dela e, conseqüentemente, a confiança na liderança deve aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores com a mudança (Michaelis et al., 2009).

A orientação das relações humanas mobiliza as forças e energias necessárias para criar a confiança e a capacidade de um colaborador realizar novos desafios e mudanças no local de trabalho (Jones et al., 2005; Zammuto & O'Connor, 1992). Segundo Armenakis et al. (1993), a dinâmica interpessoal e social dentro do grupo de trabalho pode impactar a receptividade organizacional para a mudança. A confiança pode ser especialmente importante, isto é, para que os esforços de mudança sejam bem-sucedidos, os colaboradores devem confiar não apenas na liderança, mas também nos colegas de trabalho (Cummings & Huse, 1985).

As teorias da troca social (Adams, 1963; Blau, 1964; Gergen, 1969; Homans, 1961) descrevem como as relações sociais se baseiam na troca de benefícios entre as partes. Se a liderança carismática e a confiança no *top management* são considerados benefícios percebidos pelos colaboradores, as teorias da troca social sugerem que os colaboradores serão motivados a retribuir esse benefício (Gouldner, 1960), por exemplo, através do compromisso com a mudança. Ainda de acordo com as teorias da troca social, esses comportamentos provavelmente levarão a níveis elevados de compromisso afetivo com a mudança, porque os colaboradores provavelmente irão retribuir à sua liderança pelo apoio e incentivo. Conseqüentemente, os colaboradores respondem mais proativamente à iniciativa de mudança e aceitam a mensagem transmitida (House & Mitchell, 1974).

Neste sentido, a confiança tem desempenhado um papel importante na inovação e procura de informação sobre a mudança (Armenakis et al., 1993). A confiança tem sido definida como uma disposição para se ser vulnerável aos outros, com base na crença de que

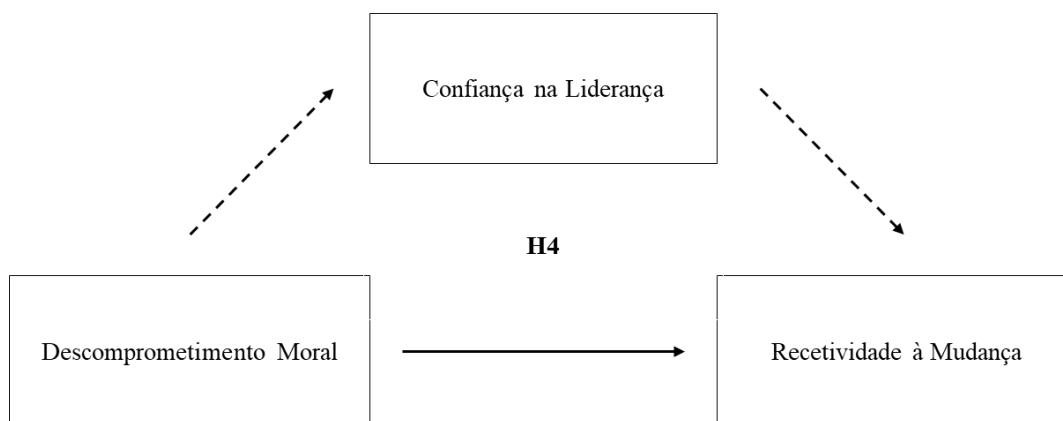
os outros são de confiança (Mishra, 1996; Sitkin & Roth, 1993). Com base nessa definição, a confiança na liderança foi designada como uma atitude dos colaboradores em relação à liderança da organização, o que indica uma disposição de ser vulnerável à liderança (Korsgaard et al., 2002). Especificamente, quando os colaboradores sentem níveis altos de confiança na liderança, ficam mais dispostos a cooperar e a ter maior afeto a essa relação de troca (Whitener et al., 1998), levando a níveis mais altos de compromisso afetivo com a mudança.

Por isso, a confiança na liderança pode reduzir alguns dos sentimentos de incerteza e falta de informação sobre a mudança, diminuindo assim a especulação e o descomprometimento moral. Além disso, os colaboradores que confiam na liderança podem sentir-se congruentes com os valores da liderança e tendem a reagir de forma mais positiva às mudanças organizacionais, conduzindo a uma maior receptividade à mudança organizacional (Martin, 1998). Já Condrey (1995) estudou que os colaboradores com maior confiança na organização avaliavam os sistemas de gestão de recursos humanos de forma mais positiva porque acreditavam que a liderança tinha um papel fundamental no processo de mudança e, desta forma, estavam mais motivados para se envolverem no projeto.

Importante referir também que os colaboradores que recebem incentivos e recompensas pela mudança estão mais propensos a agir voluntariamente e apoiar os objetivos de mudança organizacional que contribuem para a eficácia organizacional (VanYperen et al., 1999). Concluindo, segundo Eby et al. (2000) observaram que as percepções dos colaboradores quanto à receptividade organizacional à mudança podem servir para facilitar o esforço da mudança organizacional. Considerando que o alto nível de confiança na liderança irá impactar o descomprometimento moral e que, por sua vez, poderá conduzir a uma maior receptividade à mudança, espera-se entender a relação direta ou indireta do papel da confiança na forma como os colaboradores se preparam relativamente a processos de mudança organizacional.

Hipótese 4: A confiança na liderança é mediadora da influência do descomprometimento moral sobre a receptividade à mudança

Fig. 4 Modelo da hipótese de mediação 4



3. Método

O estudo de caso é o ponto central para a realização da presente investigação, por ser o que melhor se adequa ao objeto em análise. Segundo Burawoy (2009) e Stake (2013), o estudo de um caso investiga cientificamente um fenómeno do contexto real, que tanto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um evento, um problema ou uma anomalia, aplicando-se, essencialmente, quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes. Neste caso, o fenómeno em estudo encontra-se dentro de uma organização. Tal como Yin (1984) refere, deverá, para isso, ter como referência diversas fontes de evidência que respondam ao propósito da investigação.

No presente caso, conseguiu-se obter um vasto e abrangente prisma quanto ao objeto de estudo. Apesar da recolha de dados ter sido feita somente através de dois diferentes questionários, foi possível alcançar diversas amostras, como é o caso de chefias e colaboradores, mais especificamente, chefias e colaboradores em território português, assim como em território espanhol, tornando o estudo de caso mais abrangente e completo.

Foi através da construção desta ferramenta que se elaborou o presente trabalho, procurando analisar a informação relevante que nos permitisse identificar o contexto da intervenção e que permita retificar a anomalia organizacional evidenciada referente à Konica Minolta Portugal e Konica Minolta Espanha.

Participantes

A população alvo de estudo constitui um conjunto de pessoas, isto é, equipas - chefias e colaboradores - que prestam serviço nas diferentes áreas de intervenção da Konica Minolta Portugal: 64 (7 Chefias e 57 Colaboradores) respostas e Konica Minolta Espanha: 39 (8 Chefias e 31 Colaboradores) respostas, constituindo um total de 103 elementos.

Os questionários foram lançados de forma aleatória para as duas populações - Portugal e Espanha. Neste sentido, após a conclusão do período de aplicação do questionário à Konica Minolta “península ibérica”, obteve-se 103 respostas, representando 26% da organização.

Entre as 103 respostas, 76 correspondem ao sexo masculino e as restantes 27 referem-se ao sexo feminino. Significa que se obteve 74% de respostas referentes ao sexo masculino e 26% ao sexo feminino. A amostra apresenta uma média de 42 (DP = 10.18) anos de idade. Relativamente ao tempo médio de experiência profissional é de 20 (DP = 10.17) anos e quanto à antiguidade média na empresa é de 11 (DP = 9.78) anos.

Tabela 1 Variáveis de caracterização da amostra

Variáveis	M	DP
Idade	41.58	10.18
Anos de experiência profissional	20.20	10.17
Antiguidade na organização	10.80	9.76
Variáveis	Masculino	Feminino
Género	74%	26%
Variáveis	Portugal	Espanha
País	62%	38%

n = 103

Procedimentos

A recolha de dados realizou-se em março de 2018 através da plataforma *online Qualtrics*, tendo sido enviado por *email* o *link* de colaboração no questionário. Importa referir que as questões de ética foram preservadas, através da apresentação de informação sobre o âmbito de estudo, considerando-se que a participação foi assim sob o consentimento informado dos indivíduos quando as respostas foram rececionadas. A participação foi feita de forma voluntária, tendo-se assegurado igualmente a confidencialidade da colaboração.

Através da obtenção dos dados, realizou-se uma análise fatorial com o objetivo de verificar a acuidade das variáveis para cada um dos fatores que existiriam e a sua adequação à amostra em estudo. Através da análise fatorial, analisou-se a consistência das variáveis (percentagem de variância explicada atribuída aos fatores, número de itens associados aos fatores e alfa de Cronbach), que permitiram avançar para o estudo das hipóteses colocadas previamente. Após realizada a análise fatorial, observou-se a regressão linear, explicando o papel das três variáveis mediadoras sobre o descomprometimento moral na recetividade à mudança.

Instrumentos

No seguimento da aplicação de uma análise fatorial e de forma a preparar os questionários, observou-se uma matriz com boa adequabilidade ($KMO = 0.816$), tendo sido extraídos três componentes que explicam 77,8% da variância global, entre eles a recetividade

à mudança (variável dependente), o apoio às chefias (variável mediadora) e a confiança na liderança (variável mediadora).

De modo a estruturar o questionário, recorreu-se a diferentes fontes de informação. O questionário foi construído tendo em conta a população que se pretendia diagnosticar face à temática em análise, esta distinção foi feita entre chefias e colaboradores, que se subdividem entre a Konica Minolta Portugal e a Konica Minolta Espanha. Sabendo, de antemão, que o propósito era obter diferentes amostras, foi necessário executar diversas adaptações – chefias e colaboradores. As dimensões em comum a chefias e colaboradores foram a sensibilidade cultural, por exemplo, “O meu subordinado aprecia as diferenças culturais entre mim e ele” – versão chefia, “Aprecio as diferenças culturais entre mim e a minha chefia” – versão colaborador. Assim como o descomprometimento moral, por exemplo, “Para eles (colaboradores) é aceitável que uma empresa resista à mudança, desde que seja para manter os seus colaboradores e o seu habitual funcionamento” – versão chefia, “É aceitável resistir à mudança, desde que seja para manter os colaboradores e o seu habitual funcionamento” – versão colaborador. Isto é, tanto a sensibilidade cultural, bem como o descomprometimento moral são dimensões que se focam e direcionam tanto em chefias como em colaboradores ou na sua equipa como um todo, permitindo a complementaridade de visões.

Por outro lado, dimensões como o apoio das chefias, a confiança na liderança e a recetividade à mudança foram somente incluídas no questionário dos colaboradores, isto porque tanto o apoio das chefias, bem como a confiança na liderança se referiam à perceção que os colaboradores têm sobre o acompanhamento da sua chefia e direção nos processos organizacionais. Ainda assim, foram utilizadas fontes de informação semelhantes para ambas as amostras, como podemos observar de seguida.

Sensibilidade Cultural

A *intercultural sensitivity scale* refere-se à dimensão afetiva relacionada com a comunicação, ao desejo emocional de um indivíduo em reconhecer, apreciar e aceitar as diferenças culturais e inclui seis diferentes componentes: autoestima, autocontrolo, recetividade, empatia, sem julgamentos e envolvimento/interação (Chen & Starosta, 2000).

Foi desenvolvida uma ferramenta com o intuito de explorar o conceito *intercultural sensitivity*. A construção e validação empírica foi desenvolvida em três diferentes fases. Primeiramente, foi lançado um estudo prévio para gerar items, representando o significado da *intercultural sensitivity* e, conseqüentemente, o modelo foi testado através da análise fatorial exploratória (Chen & Starosta, 2000). Para fins práticos, esta ferramenta favorece abordagens culturais e pode servir como um possível ponto de partida para o desenvolvimento de

instrumentos de diagnóstico (Chen & Starosta, 2000).

Esta dimensão foi aplicada tanto a chefias como colaboradores. A escala utilizada apresenta uma variação entre 1 e 5. O número 1 corresponde à resposta “discordo totalmente”, pelo que o número 5 diz respeito à resposta “concordo totalmente”. Ao nível de cotação, a média dos resultados é obtida através dos somatórios dos resultados obtidos em cada item, que neste caso foi de 4.08 e o *alpha de cronbach* apresenta uma consistência de $\alpha = 0.823$, sendo que um dos itens em análise foi “O meu subordinado costuma aceitar opiniões de pessoas de diferentes culturas” – versão chefia e “Aceito as opiniões de diferentes culturas” – versão colaborador, pelo que a cotação do item 2 “O meu subordinado evita situações em que tenha de lidar com pessoas culturalmente diferentes/distintas” – versão chefia e “Evito situações em que terei de lidar com pessoas culturalmente diferentes/distintas” – versão colaborador, foi revertida.

Descomprometimento moral em relação aos processos de mudança

O desenvolvimento e validação de uma nova medida do descomprometimento moral foi desenvolvido para abordar várias dimensões específicas em relação às medidas já existentes. Pretendia-se desenvolver uma medida que incorporasse os mecanismos de descomprometimento moral orientado para o contexto empresarial e, ao mesmo tempo, uma medida apropriada para uma ampla amostra de adultos.

A versão final da medida introduzida torna-se significativamente mais objetiva, com apenas 6 itens, tendo em conta as medidas existentes, que variam entre 15 a 34 itens (por exemplo, Bandura et al., 1996; Detert et al., 2008), tornando-se, desta forma, vantajoso para a pesquisa em estudo. O objetivo era criar uma medida unidimensional geral ao descomprometimento moral, isto é, embora reconhecendo que os seis mecanismos individuais de descomprometimento moral representam diferentes facetas do construto empresarial, o intuito era explorar essas facetas como parte de uma escala válida que avalia o descomprometimento moral como um conceito comum.

Foram escolhidos itens para ser compreensível para adultos em múltiplos contextos e culturas, medindo de uma forma geral o descomprometimento moral, ao invés de comportamentos em contextos específicos que podem não ser relevantes para todos os adultos. Foram, igualmente, inseridos novos itens quando julgámos que os itens existentes para um determinado mecanismo de descomprometimento moral poderiam não atender aos critérios definidos para o desenvolvimento de uma escala geral apropriada para a maioria dos adultos, em contexto empresarial. Ao desenvolver esses itens, fomos orientados pelas descrições de Bandura (1990, 1999, 2002) referentes ao descomprometimento moral.

A presente dimensão foi aplicada a chefias e a colaboradores. A escala utilizada apresenta uma variação entre 1 e 5, sendo que o número 1 corresponde à resposta “discordo totalmente”, pelo que o número 5 diz respeito à resposta “concordo totalmente”. Ao nível de cotação, a média dos resultados é obtida através dos somatórios dos resultados obtidos em cada item, que neste caso foi de 2.52 e o *alpha de cronbach* apresenta uma consistência de $\alpha = 0.663$, sendo que um item em análise foi “Nesta empresa, a minha equipa resiste à mudança porque acredita que não vai sofrer grandes consequências com a resistência” – versão chefia e “Nesta empresa, resisto à mudança porque as consequências não serão observáveis” – versão colaborador, pelo que a cotação do item 7 “Para a equipa é aceitável colocar de parte um colaborador que esteja a resistir à mudança, motivado por comportamentos que sejam contrários às orientações da empresa” – versão chefia e “Para mim, é aceitável colocar de parte um colaborador que esteja a resistir à mudança, motivado por comportamentos que sejam contrários às orientações da empresa” – versão colaborador, foi revertida.

Apoio das chefias, confiança na liderança e recetividade à mudança

A introdução da variável “apoio das chefias”, “confiança na liderança” e “preparação intencional (recetividade à mudança)” tornam-se importantes e aumentam a complexidade do questionário, na medida em que permite diagnosticar a capacidade da organização e sem a qual a mesma não consegue enfrentar as fases seguintes do projeto de mudança (Ten Have & Ten Have, 2004). É, por isso, essencial que haja um instrumento que possibilite uma avaliação válida e credível para os seus facilitadores: os elementos e o processo de mudança, medindo as componentes da mudança.

Neste sentido e tendo em conta Bouckennooghe et al. (2009), o apoio das chefias é a medida em que os colaboradores experienciam o apoio e compreensão da chefia direta. Avalia a dimensão da abertura para o seu staff e a sua capacidade para os liderar em processo de mudança. Faz parte da forma como se lida com a mudança, referindo-se ao processo. Quanto à confiança na liderança, trata-se da medida em que os colaboradores percebem se a sua liderança e a administração são de confiança. Quando os colaboradores sentem que podem falar abertamente sobre os seus problemas, sem correrem o risco de serem responsabilizados por isso, tratando-se do contexto interno relativo à mudança. A preparação intencional (recetividade à mudança), é vista como a forma como os colaboradores estão preparados para colocar as suas energias no processo de mudança. Trata-se do esforço e da energia que os colaboradores estão dispostos a investir no processo de mudança, sendo a reação a uma mudança específica.

As dimensões referidas anteriormente foram aplicadas somente a colaboradores. A escala utilizada apresenta uma variação entre 1 e 5. O número 1 corresponde à resposta “discordo totalmente”, pelo que o número 5 diz respeito à resposta “concordo totalmente”. Ao nível de cotação, a média dos resultados é obtida através dos somatórios dos resultados obtidos em cada item, que neste caso foi de 4.04 com um *alpha de cronbach* de $\alpha = 0.825$ – apoio das chefias, sendo que a cotação do item 2 “A minha chefia não parece muito empenhada em ajudar-me a encontrar uma solução se eu tiver um problema” foi revertida; 3.30 com um *alpha de cronbach* de $\alpha = 0.788$ – confiança na liderança, como é o exemplo do item “A Direção cumpre as suas promessas”; 4.22 com um *alpha de cronbach* de $\alpha = 0.897$ – receptividade à mudança, como é o exemplo do item “Estou disposto a dar um contributo significativo para a mudança”.

4. Caracterização da organização

Estrutura

A Konica Minolta surge em 1873, através de Rokusaburo Sugiura que lança a marca. É, por isso, uma organização com mais de 100 anos de história, tem vivenciado um processo de mudança e adaptação constante quer na sua estrutura física como humana, adaptando-se às realidades do presente e aos desafios do futuro. A estratégia passa, como diz o CEO Vasco Falcão, por dois eixos: consolidação/fidelização dos atuais clientes e prospeção de novos mercados, sendo a inovação tecnológica o grande aliado da empresa.

Apesar da Konica Minolta ter sido fundada no Japão e hoje estar espalhada por todo o mundo, as suas filiais são consideradas independentes entre si. Em Portugal a Konica Minolta tem 25 anos, está presente em Lisboa, Porto, Coimbra e Faro, e conta com 150 colaboradores. Já em Espanha soma 250 colaboradores. Neste sentido e devido aos bons resultados em Portugal, a liderança da empresa em Espanha pertence ao CEO de Portugal. Vasco Falcão é então CEO da Konica Minolta Portugal desde abril de 2010 e assumiu o cargo de CEO da Konica Minolta Espanha em maio de 2017.

Ilustração 1 Organograma - Konica Minolta



Áreas de negócio

A atividade da Konica Minolta destina-se a prestar serviços da sua área de intervenção, que se dividem em 4 pilares:

1. Tecnologias de negócio

A redução de custos de operação e gestão é uma das necessidades emergentes do mercado, o que conduz a que os requisitos de gestão de escritórios sejam cada vez mais vastos e sofisticados. Neste sentido, os processos intensivos que envolvem materiais como o papel necessitam de ser otimizados e a Konica Minolta como fornecedora de serviços de IT e de processos documentais, auxilia a transformação nos seus modelos e processos de negócio,

acompanhando o fluxo de documentos dentro da organização, desde o momento em que são impressos, tratados e até serem arquivados, quer seja em formato analógico ou digital, os documentos vão para a *cloud*, onde poderão ser procurados e encontrados com uma enorme rapidez, tornando-se, desta forma, um elemento chave nas empresas nos dias de hoje. A outra vertente é a impressão comercial e industrial, assim como serviços de impressão profissional e impressão industrial de jato a tinta. A par desta vertente, a disponibilização de sistemas de impressão digital, em colaboração com os criadores dos media digitais.

2. Área industrial

Os sistemas óticos para uso industrial, como por exemplo, as câmaras e as lentes estão na raiz da existência da Konica Minolta e que ajudaram a desenvolver esta área de negócio. Atualmente, são utilizados instrumentos óticos de medição usados em dispositivos de iluminação (LED, OLED), igualmente para medir a cor e o brilho dos ecrãs dos smartphones, televisões e cores de peças de automóveis. O material funcional refere-se à produção de películas finas através de uma vasta diversidade de métodos. Estes materiais de alto valor oferecem proteção, isolamento térmico, impermeabilidade, polarização, luminescência e outras funções exigidas pela indústria e pela sociedade. Além disso, as películas de alta barreira ajudam a produção de equipamentos flexíveis, tais como, smartphones e tablets com painéis de plástico leve, fino e duradouro.

3. Área da saúde

A Konica Minolta *Healthcare* oferece soluções “one-stop” para a modalidade (radiografia digital e ultra-som), integrando a gestão de informações de diagnóstico e soluções de IT para hospitais e clínicas. Em comparação com a digitalização de películas, a radiografia digital não reduz apenas a exposição dos pacientes à radiação dos raios-X, mas também exibe imagens de alta resolução logo após a digitalização.

4. Outras áreas

A Konica Minolta fabrica e vende sistemas planetários, projetores para apresentações e faz a gestão de teatros por todo o mundo, comercializando planetários e tecnologias relacionadas no Japão desde 1958.

Valores

A Konica Minolta define-se por 6 valores, sendo a linha orientadora de todos os colaboradores, o ADN da forma de atuar em sociedade:

- *Open and honest*, pressupõe agir com integridade e comunicando com todos os parceiros de forma aberta e honesta, conseguindo-se criar relações duradouras de confiança recíproca e com verdadeiro significado;

- *Customer-centric*, evidencia que a existência da Konica Minolta se deve aos seus clientes. Os desafios são enfrentados em conjunto, através do trabalho incansável para os guiar ao sucesso e superar as suas expectativas, hoje e sempre;

- *Innovative*, é o que guia a Konica Minolta. O trabalho árduo para desenvolver ideias inovadoras, que darão base a tudo o que farão daqui para a frente e que guiará cada passo futuro;

- *Passionate*, reforça a força de vontade e determinação que é essencial para dar uma contribuição com sentido ao negócio dos clientes e à sociedade no seu todo;

- *Inclusive and collaborative*, pressupõe o poder da inclusão e colaboração com os clientes, parceiros e entre colaboradores, sendo esta a melhor forma de trazer boas ideias que conduzem a benefícios;

- *Accountable*, defende que não se deve somente ser individual e coletivamente responsável pelos seus atos, como também as ações devem contribuir para a criação de uma sociedade e de uma Konica Minolta sustentáveis.

Símbolo

Tal como os valores, a simbologia da empresa transmite a forma de estar da empresa na sociedade. A relevância do símbolo da Konica Minolta é a representação da terra/globo, expressando a infinita expansão da organização e a oferta inovadora que acrescenta valor a clientes localizados em qualquer ponto do mundo. As cinco linhas representam os rasgos de luz e expressam a competência no campo da imagem. Por sua vez, a cor azul do símbolo expressa a inovação criativa, que é chamada de: inovação azul.

Ilustração 2 Símbolo - Konica Minolta



Missão

A missão é uma declaração do propósito e das responsabilidades de uma organização perante os seus clientes. Neste sentido, a Konica Minolta afirma: “Fornecer atempadamente, produtos e serviços de valor acrescentado, como suporte e melhoria aos sistemas de informação e gestão documental”.

Visão

A visão pretende evidenciar o que a empresa pretende ser no futuro, isto é, onde a empresa se vê tendo em conta o planeamento, objetivos e metas traçadas. Neste caso, a Konica Minolta pretende ser uma empresa global que é vital para a sociedade, ou seja, ter uma mentalidade que conduz a empresa a servir e melhorar a qualidade da sociedade em todas as atividades, determinados em ser uma empresa vital para a sociedade global, oferecendo soluções que excedem as expectativas de todos. Afirmar também que a empresa quer ser considerada inovadora e em constante evolução, isto é, demonstra o empenho em ser uma empresa inovadora que mantém a cabeça levantada, em tempos difíceis, através da sua base de negócios sólida e de qualidade, com coragem suficiente para oferecer novos valores em detrimento de qualquer desafio que se coloque.

Ilustração 3 Análise Externa - Konica Minolta

Oportunidades	Ameaças
Área médica: medicina de precisão	Manter o talento dentro da organização
Área de segurança: segurança do IT	Deslumbramento com os resultados do presente

5. Análise de resultados

De forma a compreender os resultados obtidos e a veracidade das hipóteses (H) elaboradas, procedeu-se à realização de vários estudos através do SPSS.

Primeiramente, realizou-se uma análise descritiva e recorreu-se ao teste de correlações de Pearson, presente na Tabela 2. Neste sentido e através do suporte nos resultados previamente obtidos, desenvolveu-se a regressão linear com o intuito de testar as hipóteses em estudo que se destinavam à verificação das relações entre variáveis preditoras e variáveis critério. Para finalizar e com recurso à análise de Bootstap (1000 amostragens), procedeu-se à análise de relações entre variáveis, com a colocação de outras que poderiam desempenhar o papel de variáveis mediadoras, visíveis nas Tabelas 3, 4 e 5.

Na presente análise descritiva dos dados, apresentam-se os resultados relativamente às médias, desvios-padrão e correlações entre a variável dependente objeto deste estudo – descomprometimento moral e a variável independente – recetividade à mudança, assim como será considerada a análise das variáveis mediadoras – sensibilidade cultural, apoio das chefias e confiança na liderança, de forma a compreender os seus efeitos sobre a análise de regressão e dos seus resultados.

Estatística descritiva e análise de correlações

Analisando as respetivas médias e desvios padrão presentes na Tabela 1, verificou-se que a recetividade à mudança ($M=4.22$), sensibilidade cultural ($M=4.08$) e apoio das chefias ($M=4.04$) registam, respetivamente, as médias mais elevadas e, por outro lado, apresentam o desvio padrão mais baixo, indicando uma menor variação/dispersão de respostas. Observando em maior detalhe, analisa-se que a variável descomprometimento moral ($M=2.52$) e confiança na liderança ($M=3.30$) apresentam a média mais baixa, ainda assim demonstram ter o desvio padrão com números mais elevados, existindo uma maior variação/dispersão de respostas.

Relativamente às correlações, verificamos que existe uma correlação significativa e positiva ($p<0.01$) num grande número de variáveis. A recetividade à mudança apresenta, respetivamente, uma correlação significativa e positiva em relação ao apoio das chefias ($r = .40$), à sensibilidade cultural ($r = .38$) e à confiança na liderança ($r = .35$). Por outro lado, o descomprometimento moral apresenta uma correlação negativa relativamente à recetividade à mudança ($r = -.38$), evidenciando que um estado de descomprometimento moral não contribui para uma maior recetividade à mudança.

Destaca-se ainda uma correlação positiva e significativa entre o apoio das chefias e a confiança na liderança ($r = .55$), o que evidencia que a confiança na liderança passa também

pelo processo de apoio das chefias.

De seguida e através da análise da regressão linear, analisar-se-á a relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança, influenciados pela mediação da sensibilidade cultural, apoio das chefias e confiança na liderança.

Tabela 2 Média, Desvio Padrão e Correlações entre variáveis

Variável	M	DP	1	2	3	4
1. Descomprometimento moral	2.52	.71	-			
2. Recetividade à mudança	4.22	.57	-.38**	-		
3. Sensibilidade cultural	4.08	.69	-.23*	.38**	-	
4. Apoio das chefias	4.04	.68	-.27*	.40**	.54**	-
5. Confiança na liderança	3.30	.75	-.23*	.35**	.37**	.55**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Validação do modelo e hipóteses de estudo

Conforme referido anteriormente e tendo em conta o modelo de análise proposto, procurou-se testar as respetivas hipóteses. Importa destacar que as variáveis devem estar significativamente relacionadas para que se possa afirmar que há mediação e se, de facto, é possível demonstrar que a influência da variável independente/preditora sobre a variável dependente/critério poderá ocorrer de forma parcial ou total (Preacher & Hayes, 2004).

Desta forma, entendeu-se analisar os efeitos da mediação das variáveis em 3 diferentes fases. Em primeiro lugar, analisar por via da regressão, a influência do preditor sobre as variáveis de mediação e a respetiva significância estatística. De seguida, analisar o modo como os preditores afetam significativamente os resultados das variáveis e, por último, testar o efeito das variáveis mediadoras, quando sujeitas à ação dos preditores. Caso a relação se mantenha significativa nas interações referidas anteriormente, considera-se que existe mediação, seja ela total ou parcelar.

Tabela 3 Análise de regressão linear explicando o papel mediador da sensibilidade cultural na relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

	Y	M	Y	CI (Lower)	CI (Upper)
	Recetividade à mudança β (SE)	Sensibilidade Cultural β (SE)	Recetividade à mudança β (SE)		
X					
Descomprometimento moral	-.25**(.08)	-.25*(.11)	-.25**(.08)	-	-
M					
Sensibilidade Cultural	-	-	.25**(.08)	-	-
Efeito Indireto	-.06(.03)	-	-	-.14	-.01
R	-	.25	.47	-	-
R_{square}	-	.06	.23	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Primeiramente, observa-se uma relação significativa negativa ($\beta = -.25$, $p < 0.01$) entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança. Relativamente à influência da sensibilidade cultural nesta relação, analisa-se que existe uma relação significativa positiva ($\beta = .25$, $p < 0.01$) entre a sensibilidade cultural e a recetividade à mudança, isto é, quanto maior a sensibilidade cultural, maior a recetividade à mudança. Desta forma e através do efeito indireto (-.06), que se situa entre -.14 e -.01, não incluindo zero, significa que provavelmente existe um efeito indireto genuíno, concluindo que a mediação ocorreu. Por outras palavras, a sensibilidade cultural é um mediador da relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

Tabela 4 Análise de regressão linear explicando o papel mediador do apoio das chefias na relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

	Y	M	Y	CI (Lower)	CI (Upper)
	Recetividade à mudança β (SE)	Apoio das chefias β (SE)	Recetividade à mudança β (SE)		
X					
Descomprometimento moral	-.24**(.08)	-.27*(.10)	-.24**(.08)	-	-
M					
Apoio das chefias	-	-	.27**(.08)	-	-
Efeito Indireto	-.07(.03)	-	-	-.14	-.01
R	-	.27	.49	-	-
Rsquare	-	.07	.24	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

À semelhança da Tabela 3 analisada anteriormente, verifica-se, novamente, uma relação significativamente negativa ($\beta = -.24$, $p < 0.01$) entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança. Quanto à influência do apoio das chefias como variável mediadora, estudou-se a existência de uma influência positiva ($\beta = .27$, $p < 0.01$) entre o apoio das chefias e a recetividade à mudança, isto é, quanto maior o apoio das chefias, maior a recetividade à mudança. Neste sentido e segundo o efeito indireto (-.07), que fica entre -.14 e -.01, sendo que o zero não se inclui no intervalo, conclui-se que a mediação ocorreu. Afirma-se, desta forma, que o apoio das chefias é um mediador da relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

Tabela 5 Análise de regressão linear explicando o papel mediador da confiança na liderança na relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

	Y	M	Y	CI (Lower)	CI (Upper)
	Recetividade à mudança β (SE)	Confiança na liderança β (SE)	Recetividade à mudança β (SE)		
X					
Descomprometimento moral	-.26**(.08)	-.25*(.12)	-.26**(.08)	-	-
M					
Confiança na liderança	-	-	.21**(.07)	-	-
Efeito Indireto	-.05(.03)	-	-	-.12	-.00
R	-	.23	.46	-	-
Rsquare	-	.05	.22	-	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

A relação significativa negativa entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança foi notória ao longo das respetivas análises, não sendo exceção neste caso ($\beta = -.26$, $p < 0.01$). Analisando o papel da confiança na liderança sobre esta relação, verificou-se que existe significância positiva ($\beta = .21$, $p < 0.01$) entre a confiança na liderança e a recetividade à mudança, ou seja, quanto maior a confiança na liderança, maior a recetividade à mudança. O efeito indireto (-.05), que se situa entre -.12 e -.00, refere que existe um efeito indireto genuíno e que a mediação aconteceu. Pode-se referir que a confiança na liderança é um mediador da relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança.

Em suma, observa-se a relação negativa e significativa entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança. Ainda assim e tal como foi referido acima, existem fatores que podem intermediar esta relação, como é o caso (i) da sensibilidade cultural, (ii) do apoio das chefias e (iii) da confiança na liderança.

Realizada a análise de dados e o enquadramento teórico, torna-se possível retirar possíveis conclusões, objetivo esse que será desenvolvido no próximo capítulo – discussão.

6. Discussão

Com este trabalho, o presente estudo tinha como objetivo entender a relação entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança, assim como o papel e o impacto da sensibilidade cultural, do apoio das chefias e da confiança na liderança em momentos de mudança organizacional.

Iniciou-se este estudo através do conceito de descomprometimento moral, que surge através de Bandura (1986), refletindo que quando o indivíduo se autorregula e trabalha de forma adequada, os comportamentos fora do seu contexto são dissuadidos através da antecipação dos mesmos, pelo receio de entrar em conflito com os seus padrões morais. Por outro lado, a recetividade à mudança, segundo Bernerth (2004), Armenakis e Harris (2002), consiste num conjunto de crenças e atitudes em relação a uma iniciativa, um estado de descongelamento e um conjunto de pensamentos relativamente a uma iniciativa de mudança.

Ao longo do estudo verificou-se uma relação significativa negativa entre o descomprometimento moral e a recetividade à mudança, ou seja, o estudo permitiu confirmar que quanto maior era o descomprometimento moral, menor seria a recetividade à mudança. Armenakis et al. (1993) referem que a recetividade à mudança é uma mentalidade e atitude que existe entre os colaboradores durante a implementação das mudanças organizacionais. Na ótica de Smith e Canger (2004), mencionam que os colaboradores demonstram uma variedade de atitudes, incluindo a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e as intenções de deixar a organização. Neste sentido, Kwak e Bandura (1998) afirmam que quanto maior o descomprometimento moral, mais forte é o envolvimento na conduta antissocial.

Assim, conclui-se, segundo Pelletiere (2006), que uma das razões pelas quais o processo de mudança frequentemente falha, é devido à falta de recetividade à mudança e à atitude que Armenakis et al. (1993) refere anteriormente, que nos remete para a existência de descomprometimento moral.

Ao verificar-se a presença de variáveis que poderiam intermediar esta relação, os resultados afirmam que existe relevância em relação às variáveis mediadoras introduzidas. A sensibilidade cultural foi a primeira variável mediadora colocada em análise.

Ao longo da realização do presente estudo, a investigação revelou algumas lacunas sobre o envolvimento da sensibilidade cultural em processos de mudança. Sendo esta uma empresa multinacional e estando em análise uma mudança organizacional transcultural, o entendimento e a presença de sensibilidade cultural é uma dimensão relevante na presente

interação em estudo. Neste sentido, foi possível concluir que a sensibilidade cultural apresenta-se como uma importante variável mediadora na relação em análise.

Quando foi sintetizado que as equipas em estudo são multidisciplinares, isto é, com a presença de equipas portuguesas entrosadas com equipas espanholas - Konica Minolta Portugal e Konica Minolta Espanha - foi admitido que a sensibilidade cultural poderia desempenhar um papel determinante, tendo sido admitido também, através de Kirman e Shapiro (2001), que os valores culturais poderiam causar resistências em iniciativas como a mudança organizacional e, conseqüentemente, conduzir a resultados organizacionais negativos.

Deste modo, segundo Pelled et al. (1999) e Tsui et al. (1992), foi igualmente referido que os grupos heterogêneos apresentam uma menor performance do que os grupos homogêneos. Afirmarões que inicialmente fariam sentido, tendo em conta a hipótese de partida, contudo os resultados mostram que existindo *open mind* - vontade de reconhecer, aceitar e apreciar visões e ideias diferentes (Bennett, 1986) e apesar da heterogeneidade referida, a sensibilidade cultural tem um impacto que permite suavizar a relação entre o descomprometimento moral e a receptividade à mudança, criando um impacto positivo na mesma.

Assim, é-se conduzido a interpretar que a sensibilidade cultural motiva os colaboradores a compreender e reconhecer a necessidade dos outros, permitindo uma maior adaptação face as diferenças em contextos culturalmente distintos, como se observa no presente caso e assim como referimos supra através de Yum (1989), demonstrando, igualmente, vontade de reconhecer e apreciar visões e ideias distintas das próprias de cada colaborador (Bennett, 1986) e que, por sua vez, esta aceitação e reconhecimento permitem uma maior receptividade à mudança, tal como apontam os resultados.

Paralelamente, o apoio das chefias revelou-se importante para a promoção de uma maior receptividade à mudança, a par da sensibilidade cultural, e em sintonia com Oreg e Berson (2011a), a resistência do líder à mudança influencia a forma como os colaboradores respondem em contexto de mudança e que, de forma correspondente, quando as chefias se focam em estimular a renovação, encontra-se negativamente relacionado com as intenções dos colaboradores de resistirem à mudança organizacional. Observa-se, assim, que parte do processo de apoio pelas chefias refere-se à capacidade da supervisão em lidar com um projeto de mudança específico (Bouckennooghe et al., 2009).

Em simultâneo, Van Emmerik et al. (2009) afirmam que colaboradores com uma maior e melhor supervisão têm uma percepção mais positiva da mudança e quando decorre um

investimento organizacional no desenvolvimento de colaboradores, influencia a *performance* dos próprios (Tsui et al., 1997), tal como se verificou na intervenção do apoio das chefias sobre a prontidão dos colaboradores face à mudança.

Os resultados obtidos sobre a confiança na liderança apresentam-se com uma significância relativamente menos elevada comparativamente com as restantes variáveis em análise. Ainda assim, vai maioritariamente ao encontro do que foi referido por Stinglhamber et al. (2006), onde a liderança preocupada com o bem-estar dos colaboradores conquista a sua confiança. Vários estudos demonstraram também que os colaboradores que confiam na liderança, acreditam que irão beneficiar desta relação e, conseqüentemente, aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores face à mudança (Michaelis et al., 2009), aumentando a probabilidade de responder às iniciativas, ficando mais predispostos aceitar a mensagem transmitida (House & Mitchell, 1974).

Deste modo e em estudos desenvolvidos por Alavi e Gill (2017), revelaram que o suporte providenciado pela liderança influencia a atitude dos colaboradores, através de recursos psicológicos, incluindo a resiliência, que tem impacto na implementação da rapidez e agilidade para a mudança.

Em conclusão, ao longo do processo verificou-se que a existência de descomprometimento moral entre os colaboradores poderá colocar em causa os processos de mudança organizacional, tendo em conta a influência que este mesmo descomprometimento tem sobre a receptividade dos colaboradores à mudança. Ainda assim, verificou-se igualmente que a presença de dimensões como a sensibilidade cultural no seio da organização, o apoio das chefias que são a “primeira cara” da empresa para os colaboradores e, conseqüentemente, a confiança dos colaboradores na liderança poderão, segundo os resultados obtidos e o enquadramento teórico, diminuir os níveis de descomprometimento moral e, dessa forma, potenciar a receptividade à mudança.

7. Contributos teóricos

Este estudo, relativamente a contribuições teóricas, propôs-se a aumentar o conhecimento sobre a relação dinâmica entre diversas dimensões, de modo a poder articulá-las em momentos de mudança organizacional, tendo em conta e antecipando consequências indesejadas. Ainda neste sentido, Oreg (2006) revela que têm sido desenvolvidas poucas investigações sobre as diferenças individuais e não é tido em conta o contexto e personalidade dos colaboradores na previsão de reações face às mudanças organizacionais.

Neste sentido, pretendeu-se aprofundar o papel de dimensões individuais e organizacionais em contexto de mudança, em complemento a diversos autores (Judge et al., 1999; Oreg, 2003; Vakola & Nikolaou, 2005; Wanberg & Banas, 2000), que afirmam que a recetividade à mudança divide-se em três níveis: individual, grupal e organizacional. Isto é, o nível micro (i) refere-se à perceção de mudança do indivíduo, a nível meso (ii) refere-se à capacidade e decisão de um grupo de apoiar a mudança e a nível macro (iii) refere-se à capacidade de uma organização de implementar mudanças. Sendo que o estudo permitiu complementar e dar uma maior consistência aos três níveis referidos anteriormente, isto é, a nível micro (i) através da sensibilidade cultural, ampliando a capacidade de entendimento do indivíduo face à mudança, a nível meso (ii), com base no apoio das chefias que impacta a decisão de um grupo de apoiar a mudança e a nível macro (iii), tendo em conta a confiança na liderança e que poderá afetar a capacidade da organização em implementar as respetivas mudanças.

Uma das formas de tornar os processos de mudança mais capazes poderá refletir-se no descomprometimento moral inerente aos mesmos e que segundo Gilley et al. (2009), a resistência é regularmente observada. É um tipo de comportamento comum entre colaboradores, que pode ser explicado pela atitude negativa quanto a qualquer forma de mudança, que se reflete em sentimentos de insegurança (Oreg et al., 2008b). E, neste sentido, o presente estudo permitiu compreender que para qualquer processo de mudança, seja transcultural ou não, o descomprometimento moral desempenha um papel determinante no resultado efetivo da mudança e que vem fortalecer o que foi outrora dito por vários autores que observaram também que as reações dos recetores à mudança desempenham um papel fundamental no seu potencial sucesso (Bartunek et al., 2006; Oreg et al., 2011b).

Neste prisma, o ambiente de transformação vivido na organização durante o processo de mudança e mencionado ao longo do estudo vai ao encontro da noção de descomprometimento moral concebida por Bandura (1999), onde os colaboradores em

descomprometimento moral com a organização se sentem desconfortáveis ao observar comportamentos fora do seu próprio contexto. Assim, o estudo realizado permite reforçar a presente teoria, defendendo que através do apoio das chefias e consequente confiança na liderança, os comportamentos associados ao descomprometimento moral seriam dissuadidos (1986) ao observar comportamentos de pessoas influentes (1977) e, por isso, a probabilidade de observar descomprometimento moral seria menor.

Por sua vez, o relacionamento entre colaboradores, chefias e organização foi uma das principais preocupações que abordámos inicialmente por Gouldner (1960), onde é desenvolvida a teoria da troca social e discutida a obrigação recíproca de retribuir os comportamentos observados. Deste modo, o estudo permitiu reforçar a teoria, afirmando que quando os colaboradores e chefias verificam a existência de sensibilidade cultural, apoio das chefias e confiança na liderança, tendem a aumentar a sua capacidade de adaptação e mudança, devido à troca recíproca de atitudes e comportamentos em que, por um lado, os colaboradores retribuem à liderança pelo apoio e incentivo e, por outro, as chefias retribuem aos colaboradores pelo compromisso afetivo (Shanock & Eisenberger, 2006), reforçando e contribuindo para a teoria da troca social.

Portanto, melhorando o conhecimento sobre a relação dinâmica entre as variáveis individuais e organizacionais, torna-se possível uma maior eficiência e, consequente, eficácia ao envolver os colaboradores em processos de mudança, sabendo-se que quando são colocados em ambiente de adversidade, a capacidade de mudança e adaptação são consideradas vantagens competitivas sustentáveis (Mariotti, 1988).

8. Implicações práticas

No que se refere a implicações práticas, foram evidenciados desenvolvimentos para a gestão – entre descomprometimento moral, sensibilidade cultural, apoio das chefias, confiança na liderança e recetividade à mudança – a que o estudo se propõe e que pode ter impacto ao nível do diagnóstico face a um processo de mudança, assim como ao nível da abordagem *top-down*, começando na confiança transmitida pela liderança e, consecutivamente, através do apoio das chefias perante os colaboradores. Para além das mais claras implicações referidas anteriormente, sublinha-se que a sensibilidade cultural é uma dimensão que deve ser acautelada e prevenida desde a fase de seleção de novos colaboradores, dado se ter manifestado um estimulador de resistência à mudança e que nos tempos atuais e modernos alcança cada vez mais uma maior relevância no seio das organizações.

De acordo com Coyle-Shapiro (1999), o envolvimento e a participação dos colaboradores na preparação e planeamento da mudança, aumenta o apoio e suporte no respetivo processo de mudança. Desta forma, poderá antecipar o descomprometimento moral observado e sustentar o ímpeto e a iniciativa de mudança que se pretende desenvolver.

Pelo que, reconhecendo que as mudanças possam variar em dimensão ou surgir de forma mais ou menos espontânea, torna-se relevante ter em conta, por exemplo, os resultados dos estudos de clima realizados, através da mensuração das dimensões em análise e desenvolver iniciativas sobre essas dimensões, para que, tal como foi referido anteriormente, assim que a organização tenha planeado um processo de mudança, ter em conta o quão os colaboradores se encontram envolvidos e recetivos à mesma, com base em variáveis como a sensibilidade cultural – realidade presente em qualquer multinacional, como é o caso da Konica Minolta; o apoio das chefias – as equipas são, hoje em dia, multidisciplinares, pelo que o apoio das chefias revela-se uma dimensão determinante de forma a alcançar o sucesso da mudança; a confiança das chefias – imagem da organização e onde a mensagem a transmitir à organização tem a sua origem.

Em suma, o estudo traduzido numa vertente prática, permitiu identificar e confirmar alguns elementos chave inerentes ao desenvolvimento e sucesso de um processo de mudança e a introdução de dimensões como a sensibilidade cultural poderá ser benéfica, caso seja aplicada de forma gradual e transversal, ao longo do ciclo de vida do colaborador:

- ▶ Processo de atratividade e recrutamento - atrair os candidatos mais adequados para cada função, criando, a partir do primeiro contacto, o *awareness* e importância da sensibilização cultural no seio organizacional;
- ▶ Acolhimento e integração – permite uma maior e melhor interação entre os colaboradores nas diversas geografias;
- ▶ Gestão do desempenho – em momentos de avaliação de *performance*, possibilita uma maior capacidade de entendimento e aceitação de feedback face ao desempenho;
- ▶ Formação e desenvolvimento – facilita na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo o autodesenvolvimento;
- ▶ Mobilidade e evolução profissional – possibilita uma maior adaptabilidade e predisposição relativamente à definição do percurso profissional.

Todos estes elementos são transversais a qualquer mudança a nível nacional, mas também em contexto transcultural, estabelecendo a relação entre diferentes culturas e realidades num mundo global.

9. Limitações e estudos futuros

Ainda que a presente investigação tenha salientado diversos dados interessantes e pertinentes, também apresenta algumas limitações que constroem uma maior abrangência na interpretação dos dados, tanto que em futuras investigações seria relevante replicar este estudo em empresas multinacionais, de forma a consolidar as variáveis presumivelmente mediadoras e complementar com outras possíveis variáveis, de modo a tornar o estudo e diagnóstico ainda mais robusto.

Como foi possível observar, o momento em que os dados foram recolhidos não reflete o estado em que o processo de mudança em Portugal e Espanha se encontrava, isto é, o processo encontrava-se em momentos diferentes e a resposta aos questionários corresponde, igualmente, a momentos diferentes nas geografias em análise. Mais do que a recolha ter sido realizada em momentos distintos, os intervenientes relatam o que observam na sua própria realidade, realidade essa que é díspar de colaborador para colaborador ou de chefia para chefia, mesmo dentro da própria geografia.

Como foi relatado, a recolha de dados remete a um momento específico da mudança, permitindo diferentes interpretações, pelo que idealmente a recolha deveria ser feita através de um método de investigação longitudinal, com três momentos de recolha – especificamente um na fase inicial do processo, outro numa fase mais intermédia do decorrer da implementação e, por último, aquando da sua finalização – possibilitaria uma melhor compreensão do dinamismo de um processo de mudança transcultural por força da experiência de cada interveniente ao longo de todo o processo.

Porventura e ainda no mesmo sentido, como aspeto a merecer atenção seria a forma de recolha de dados. Neste caso, o questionário foi o método identificado mas talvez seria pertinente utilizar, por exemplo, a análise documental que permite o acesso a um historial e verificar o comportamento da organização relativamente a processos realizados no passado e à forma como o crescimento da empresa se tem comportado, sendo a informação dificilmente enviesada, permitindo complementar a investigação, ao despistar alguns dados recolhidos.

Do mesmo modo, considera-se relevante que futuras investigações possam analisar as principais diferenças nas respostas recolhidas dos diferentes níveis hierárquicos, explorando isoladamente os dados referentes aos colaboradores, chefias e, porventura, liderança, ao invés de analisar o todo numa só amostra.

10. Conclusões

A recetividade à mudança é um fator crítico de sucesso. As organizações apenas mudam e agem através dos seus colaboradores e até mesmo as atividades coletivas que ocorrem nas organizações são o resultado das atividades de cada colaborador da organização (George & Jones, 2001), pelo que é importante que as lideranças avaliem e entendam os fatores que influenciam a recetividade individual e organizacional para a mudança (Madsen et al., 2005).

A abordagem face a uma situação de mudança tem de ser entendida como algo que decorre com naturalidade. A preparação das organizações num mundo que é global, acarreta uma adaptação constante e em movimento, a abertura face a novos horizontes e fronteiras obriga a que a organização, isto é, que o conjunto de pessoas esteja preparado, caso contrário, as iniciativas de mudança podem não produzir os resultados pretendidos porque os destinatários simplesmente não estão prontos (Armenakis, et al., 1993; Neves, 2009).

Paralelamente, ficou patente que nas organizações é necessário que exista a confiança da liderança, que se traduz no apoio das chefias e que, em contexto transcultural, a sensibilidade cultural é uma realidade. Todas estas dimensões reforçam a relação com e entre colaboradores, tornando-os mais autónomos e capazes de lidar com a adversidade. Com isto, o descomprometimento moral face à recetividade a uma mudança passa para “segundo plano”, dado que em condições de mudança, os colaboradores revêm nos seus líderes uma forma de reduzir a sua incerteza em contexto de mudança e crise e, portanto, podem estar mais atentos às suas orientações e ações (House, 1976), sendo a organização composta por colaboradores que trabalham juntos para atingir os objetivos das organizações (Robbins, 1989).

Por fim, como conclusão subjacente, a recetividade à mudança reflete crenças, sentimentos e intenções em relação às necessidades das mudanças e a perceção da capacidade individual e organizacional para executar com sucesso essas mudanças (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Dito isto, as atitudes positivas em relação à mudança são vitais para atingir os objetivos organizacionais e para o sucesso dos processos de mudança (Gilmore & Barney, 1992; Iacovini, 1992; Oreg et al., 2011b; Vakola et al., 2004).

Referências

- Adams, J. S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422.
- Adler, P. S. 1977. Beyond cultural identity: Reflections on cultural and multicultural man. *Topics in Culture Learning*, 2: 23-40.
- Adler, R. B., & Towne, N. 1993. *Looking Out/Looking In*. Orlando, Fla: Harcourt Brace Jovanovich.
- Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. 2016. Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: a sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, 38(4): 536-562.
- Alavi, S. B., & Gill, C. 2017. Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2): 157-171.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. 2003. Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 76-92.
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. 1993. Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38(1): 51-73.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. 2004. The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1): 15-39.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6): 681-703.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169-183.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2): 191.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. 1990. Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(2): 128-163.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 248-287.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. 1996. Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2): 364.
- Bandura, A. 1999. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3): 193-209.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 1-26.
- Bandura, A. 2002. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2): 101-119.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., & Scott, C. W. 2012. Leading group meetings: Supervisors' actions, employee behaviors, and upward perceptions. *Small Group Research*, 43(3): 330-355.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. 2003. Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10): 1207-1220.

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1993. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1): 111.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. 2006. On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2): 182-206.
- Bennett, J. M. 1986. Modes of cross-cultural training: Conceptualizing cross-cultural training as education. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2): 117-134.
- Bennett, M. J. 1993. Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience*, 21-71. Yarmouth: Intercultural Press.
- Bennett, M. J. 2004. Becoming interculturally competent. *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, 2: 62-77.
- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernerth, J. 2004. Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1): 36-52.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. 2008. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5): 615-633.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. 2010. Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3): 121-138.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. 2009. Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6): 559-599.
- Bronfenbrenner, U., Harding, J., & Gallwey, M. 1958. The measurement of skill in social perception. *Talent and Society*, 29-111.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2): 227-250.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Burawoy, M. 2009. *The extended case method: Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkley, CA: University of California Press.
- Butler Jr, J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- Cao, M., & Zhang, Q. 2013. *Supply chain collaboration: Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*. London: Springer Science & Business Media.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. 2006. Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1): S1-S5.

- Chen, G. M., & Starosta, W. J. 1997. A review of the concept of intercultural sensitivity. *Human Communication*, 1: 1-16
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. 2015. Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3): 653-663.
- Condrey, S. E. 1995. Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *The American Review of Public Administration*, 25(4): 341-354.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. 1999. Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4): 439-456.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46-78.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. 2008. Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 374.
- Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., & Galinsky, A. D. 2003. From self-prediction to self-defeat: Behavioral forecasting, self-fulfilling prophecies, and the effect of competitive expectations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4): 672.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611.
- Donsbach, J., & Shanock, L. 2008. Relationships between supervisor turnover intention and subordinate perceived organisational support and positive mood. *Psychologica Belgica*, 48(2-3).
- Earley, C. P., & Mosakowski, E. 2000. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1): 26-49.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3): 419-442.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. 2010. Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1085.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Enz, C. A. 1988. The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 284-304.
- Ferreira, A. I., Cardoso, C., & Braun, T. 2017. The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1): 104-124.

- Fiske, S. T. 2004. Intent and ordinary bias: Unintended thought and social motivation create casual prejudice. *Social Justice Research*, 17(2): 117-127.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2): 362-377.
- Fox-Wolfgramm, S., Boal, K. B., & Hunt, J. G. 1998. Towards an understanding of organizational adaptation: Inside the black box. *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 87-126.
- Gentry, W. A., & Shanock, L. R. 2008. Views of managerial derailment from above and below: The importance of a good relationship with upper management and putting people at ease 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10): 2469-2494.
- Gentry, W. A., & Sosik, J. J. 2010. Developmental relationships and managerial promotability in organizations: A multisource study. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2): 266-278.
- George, J. M., & Jones, G. R. 2001. Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4): 419-444.
- Gergen, K. J. 1969. *The psychology of behavior exchange*. Oxford, England: Addison-Wesley.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4): 75-94.
- Gilmore, T. N., & Barney, C. 1992. Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4): 534-548.
- Gini, A. 1997. Moral leadership and business ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4): 64-81.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2): 4-17.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (Eds.). 1992. *Readings on communicating with strangers*. Mishawaka: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Hackman, J. R., & Hackman, R. J. 2002. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hart, R. P., & Burks, D. M. 1972. Rhetorical sensitivity and social interaction. *Communications Monographs*, 39(2): 75-91.
- Hart, R. P., Carlson, R. E., & Eadie, W. F. 1980. Attitudes toward communication and the assessment of rhetorical sensitivity. *Communications Monographs*, 47(1): 1-22.
- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. 2003. Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4): 306.
- Herold, D. M., & Fedor, D. B. 2008. *Change the way you lead change: Leadership strategies that really work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hetty Van Emmerik, I. J., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. 2009. Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6): 594-613.

- Hobfoll, S. E. 1988. *The ecology of stress*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337-421.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Mc Iraw-Hill.
- Homans, G. C. 1961. *Human behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. 1975. Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67). *Organizational Research - Washington Univ Seattle Dept Of Psychology*.
- House, R. J. 1976. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 76-06.
- House, R. J. 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1994. Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1568-1587.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. 1985. *Organization development and change*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Husted, B. W. 1999. Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 339-359.
- Huy, Q. N., & Mintzberg, H. 2003. The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 79-84.
- Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. 2014. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6): 1650-1680.
- Iacovini, J. 1993. The human side of organization change. *Training & Development*, 47(1): 65-69.
- Iles, P., & Kaur Hayers, P. 1997. Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of Managerial Psychology*, 12(2): 95-117.
- Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. 2002. Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1141-1160.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 361-386.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3): 621-652.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. 2002. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3): 313-336.
- Kearney, E., & Gebert, D. 2009. Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 77.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. 2001. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 557-569.
- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. 2002. Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28(4): 497-516.

- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. 1999. Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1): 127-142.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. 1996. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Kunda, Z. 1992. Can dissonance theory do it all?. *Psychological Inquiry*, 3(4): 337-339.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. 2010. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.
- Kwak, K., & Bandura, A. 1998. *Role of perceived self-efficacy and moral disengagement in antisocial conduct*. Unpublished manuscript, Osan College, Seoul.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. 2005. The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2): 221-245.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. 2012. Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3): 361-372.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. 2005. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2): 213-234.
- Mariotti, J. 1998. 10 steps to positive change. *Industry Week/IW*, 247(14): 82-82.
- Martin, J., & Siehl, C. 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2): 52-64.
- Martin, M.M. 1998. Trust Leadership, *Journal of Leadership Studies*, 5(3): 41-49.
- Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R. 2014. Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(4): 295-325.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. 2009. Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4): 399-417.
- Miller, E. 1999. Positivism and clinical psychology. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 6(1): 1-6.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261-287.
- Moore, D. A., & Loewenstein, G. 2004. Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, 17(2): 189-202.
- Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. 2005. Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6): 529-544.
- Narine, L., & Persaud, D. D. 2003. Gaining and maintaining commitment to large-scale change in healthcare organizations. *Health Services Management Research*, 16(3): 179-187.

- Neves, P. 2009. Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2): 215-231.
- Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 680.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.
- Oreg, S., & Nov, O. 2008a. Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values. *Computers in Human Behavior*, 24(5): 2055-2073.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., & Hřebíčková, M. 2008b. Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 935.
- Oreg, S., & Berson, Y. 2011a. Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3): 627-659.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. 2011b. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1): 457-483.
- Paillé, P., Fournier, P. S., & Lamontagne, S. 2011. Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among truckers. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(2): 92-108.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28.
- Pellettiere, V. 2006. Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organization Development Journal*, 24(4).
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4): 783-794.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4): 717-731.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W. & Rossi, S. R. 1994. Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13(1): 39.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698.
- Robbins, S. P. 1989. *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.

- Ross, S. A. 1973. The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2): 134-139.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust 1. *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.
- Schein, E. H. 1985. *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1992. How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34: 85-92.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2): 344-354.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25: 1-65. Orlando: Academic Press.
- Schwartz, S. H. 2005. Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. *Valores e Trabalho*, 56-85.
- Sen, A. 1977. On weights and measures: informational constraints in social welfare analysis. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1539-1572.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 689.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. 2012. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3): 727-748.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. 1994. The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12): 939-947.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3): 367-392.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Smith, H. C. 1966. *Sensitivity to people*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, M. A., & Canger, J. M. 2004. Effects of supervisor "big five" personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 465-481.
- Smith, M. E. 2002. Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1): 26-33.
- Sonenshein, S. 2010. We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3): 477-512.
- Stake, R. E. 2013. *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press.
- Stinglhamer, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. 2006. Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31(4): 442-468.
- Swidler, A. 1986. Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 273-286.
- Tafjel, H., & Turner, J. C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2): 241.

- Ten Have, S., & Ten Have, W. 2004. **Het boek verandering: Over het doordacht werken aan de organisatie**. Amsterdam: Academic Service.
- Tichy, N. 1983. **Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics**. New York: Wiley.
- Todnem By, R. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4): 369-380.
- Torbiorn, I. 1982. **Living abroad: Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting**. New York: Wiley.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. 2001. Organizational justice and ethics program “follow-through”: Influences on employees’ harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4): 651-671.
- Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. 2008. Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 374.
- Triandis, H. C. 1977. **Interpersonal behavior**. Monterey: Brooks/Cole.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. 1984. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653-669.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Tyler, T. R., & Degoe, P. 1996. Trust in organizational authorities. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 331-356.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees’ stress and commitment?. *Employee Relations*, 27(2): 160-174.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. 2004. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2): 88-110.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2010. Personal resources and work engagement in the face of change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1: 124-150.
- Van Zyl, E., & Lazenby, K. 2002. The relation between ethical behaviour and workstress amongst a group of managers working in affirmative action positions. *Journal of Business Ethics*, 40(2): 111-119.
- VanYperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. 1999. Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3): 377-392.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 132.
- Washington, M., & Hacker, M. 2005. Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5): 400-411.
- Weiner, B. J. 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1): 67.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Whitney, K. 1994. Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance*, 7(1): 55-78.

- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.
- Yin, R. 1984. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yum, J. O. 1989. *Communication sensitivity and empathy in culturally diverse organizations*. Paper presented at the annual conference of the Speech Communication Association, San Francisco.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. 1992. Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4): 701-728.

Anexos

Anexo A

1

Introdução – Email Portugal

O meu nome é Pedro Alves e sou estudante finalista do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na ISCTE Business School – Lisboa, Portugal.

O presente estudo tem como intuito aferir a cultura organizacional e o processo de mudança que a Konica Minolta tem observado relativamente à Liderança em Portugal. A recolha dos dados será confidencial e utilizada somente para fins académicos.

A sua ajuda será essencial para a conclusão do meu Mestrado e sucesso académico. Conto consigo, muito obrigado Konica Minolta!

Este questionário pretende aferir um conjunto de dimensões que se relacionam com a cultura organizacional que se pretende diagnosticar.

É de natureza confidencial. Os resultados obtidos destinam-se apenas à investigação em curso, serão tratados de forma geral e não sujeitos a qualquer individualização, salvaguardando desta forma o seu anonimato.

Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso deste diagnóstico.

O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.

1.1

Questionário Chefias – Konica Minolta Portugal

1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐ 2. Idade: _____ anos 3. Setor Empresa: _____

4. Anos de experiência profissional (total): _____ anos 5. Antiguidade na empresa: _____ anos

[Sensibilidade Cultural] 1. Seguem-se um conjunto de afirmações sobre o comportamento dos seus colaboradores. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados por cada um deles. **Para cada um deles** coloque o valor que melhor descreve o seu comportamento no trabalho. A cada colaborador atribua um valor entre 1 e 5:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Colocar siglas dos colaboradores, exemplo Luís Sousa (“LS”):

--	--	--	--

1. O meu subordinado aprecia as diferenças culturais que existem entre mim e ele.				
2. O meu subordinado evita situações em que tenha de lidar com pessoas culturalmente diferentes/distintas.				
3. O meu subordinado gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas.				
4. O meu subordinado respeita a forma como as pessoas de diferentes culturas se comportam.				
5. O meu subordinado respeita os valores de pessoas de diferentes culturas.				

6. O meu subordinado costuma aceitar opiniões de pessoas de diferentes culturas.					
--	--	--	--	--	--

Cotação:

Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.

[Descomprometimento Moral] 2. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da performance da sua equipa como um todo. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda totalmente (1) ou concorda totalmente (5) com cada afirmação. Utilize a escala usada anteriormente (1 a 5):

1. Para eles é aceitável que uma empresa resista à mudança, desde que seja para manter os seus colaboradores e o seu habitual funcionamento.	1	2	3	4	5
2. Para a minha equipa, resistir e violar alguns princípios acordados durante o processo de mudança são pequenos danos colaterais que fazem parte do processo.	1	2	3	4	5
3. Os meus trabalhadores sabendo que as grandes empresas estão constantemente a resistir à mudança, não veem problema em dizer que a empresa deles também deve resistir.	1	2	3	4	5
4. Desde que tenham o apoio da empresa, os meus colaboradores acreditam que não devem ser responsabilizados pelo insucesso da implementação da mudança.	1	2	3	4	5
5. Desde que tenham o apoio da empresa, os meus colaboradores acreditam não devem motivar outros colegas para o sucesso da mudança.	1	2	3	4	5
6. Nesta empresa, a minha equipa resiste à mudança porque acredita que não vai sofrer grandes consequências com a resistência.	1	2	3	4	5
7. Para a equipa é aceitável colocar de parte um colaborador que esteja a resistir à mudança, motivado por comportamentos que sejam contrários às orientações da empresa.	1	2	3	4	5
8. Na minha equipa resiste-se à mudança, pois acredita-se que as consequências de um processo de mudança podem não ser as mais favoráveis para a empresa.	1	2	3	4	5

Cotação:

Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. 2008. Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 945-958.

Muito obrigado pela sua colaboração!

1.2

Questionário Colaboradores – Konica Minolta Portugal

1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐ 2. Idade: _____ anos 3. Setor Empresa: _____

4. Anos de experiência profissional (total): _____ anos 5. Antiguidade na empresa: _____ anos

[Sensibilidade Cultural] 1. Seguem-se um conjunto de afirmações sobre o comportamento da sua chefia. Refira até que ponto os seguintes comportamentos são identificados pela sua chefia. Coloque o valor que melhor descreve o seu comportamento no trabalho. Atribua um valor entre 1 e 5, assinalando com um círculo ou uma cruz:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Aprecio as diferenças culturais entre mim e a minha chefia	1	2	3	4	5
2. Evito situações em que terei de lidar com pessoas culturalmente diferentes/distintas.	1	2	3	4	5

3. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
4. Respeito a forma como as pessoas de diferentes culturas se comportam.	1	2	3	4	5
5. Respeito os valores de pessoas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
6. Aceito as opiniões de pessoas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5

Cotação:

Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.

[Descomprometimento Moral] 2. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da performance da sua equipa. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a escala usada anteriormente (1 a 5):

1. É aceitável resistir à mudança, desde que seja para manter os colaboradores e o seu habitual funcionamento.	1	2	3	4	5
2. Resistir e violar alguns princípios acordados durante o processo de mudança são pequenos danos colaterais que fazem parte do processo.	1	2	3	4	5
3. Tendo em conta que as grandes empresas estão constantemente a resistir à mudança, não vejo problema que a nossa empresa também o possa fazer.	1	2	3	4	5
4. Desde que tenha o apoio da empresa, não devo ser responsabilizado pelo insucesso da implementação da mudança.	1	2	3	4	5
5. Desde que tenha o apoio da empresa, não sou obrigado a motivar outros colegas para o sucesso da mudança.	1	2	3	4	5
6. Nesta empresa, resisto à mudança porque as consequências não serão observáveis.	1	2	3	4	5
7. Para mim, é aceitável colocar de parte um colaborador que esteja a resistir à mudança, motivado por comportamentos que sejam contrários às orientações da empresa.	1	2	3	4	5
8. Nesta empresa, resisto à mudança quando acredito que as consequências de um processo de mudança podem não ser as mais favoráveis para a empresa.	1	2	3	4	5

Cotação:

Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. 2008. Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 945-958.

3. Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos sobre o acompanhamento da sua chefia e direção nos processos organizacionais. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a escala usada anteriormente (1 a 5):

[Apoio das Chefias] APOIO DAS CHEFIAS					
1. Se existir algum problema, posso ligar à minha chefia para obter ajuda.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia não parece muito empenhada em ajudar-me a encontrar uma solução se eu tiver um problema.	1	2	3	4	5
3. A minha chefia pode substituir/colocar-se na minha posição.	1	2	3	4	5
[Confiança na Liderança] CONFIANÇA NA LIDERANÇA					
4. A Direção implementa consistentemente a sua política em todos os departamentos.	1	2	3	4	5
5. A Direção cumpre as suas promessas.	1	2	3	4	5
6. A comunicação bidirecional entre a Direção e os departamentos é muito boa.	1	2	3	4	5
[Recetividade à Mudança] PREPARAÇÃO INTENCIONAL					
10. Estou disposto a colocar energia no processo de mudança.	1	2	3	4	5
11. Quero dedicar-me ao processo de mudança.	1	2	3	4	5
12. Estou disposto a dar um contributo significativo para a mudança.	1	2	3	4	5

Cotação:

Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. 2009. Organizational change Questionnaire–Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6): 559-599.

Muito obrigado pela sua colaboração!

2

Introdução – Email Espanha

Mi nombre es Pedro Alves y soy estudiante finalista del Master en Gestión de Recursos Humanos de la universidad de business ISCTE - Lisboa, Portugal.

Este estudio tiene la intención de evaluar la cultura de la organización y el proceso de cambio que Konica Minolta ha observado en relación con su liderazgo en España. La recogida de datos será confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

Su ayuda será esencial para completar mi Master con éxito académico. Cuento con ustedes, muchísimas gracias Konica Minolta!

Este cuestionario se destina a evaluar un determinado número de características que se relacionan con la cultura organizacional que se pretende diagnosticar. Es de carácter confidencial. Los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para la investigación en curso, se tratarán de forma general y no estarán sujetos a ninguna individualización, salvaguardando así su anonimato.

Por favor, conteste todas las preguntas, porque sólo así contribuirá al éxito de este diagnóstico.

Para completar toma alrededor de 10 minutos.

2.1

Questionário Chefias – Konica Minolta Espanha

1. Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐ 2. Edad: _____ años 3. Sector de la Empresa: _____

4. Años de experiencia profesional (total): _____ años 5. Antigüedad en la empresa: _____ años

[Sensibilidad Cultural] 1. Siguen un conjunto de afirmaciones sobre el comportamiento de sus colaboradores. Refiera hasta que punto los siguientes comportamientos son identificados por cada uno de ellos. **Para cada uno de ellos**, escoja el valor que mejor describe su comportamiento en el trabajo. A cada colaborador atribuya un valor entre 1 y 5:

Discuerdo Totalmente	Discuerdo	No concuerdo Ni discuerdo	Concuerdo	Concuerdo Totalmente
1	2	3	4	5

Poner siglas de los colaboradores, por ejemplo Luís Sousa ("LS"):

--	--	--	--

1. Mi subordinado aprecia las diferencias culturales que existen entre mí e él.				
2. Mi subordinado evita situaciones en que tenga que tratar con personas culturalmente diferentes/distintas.				
3. Mi subordinado le gusta interaccionar con personas de culturas diferentes.				
4. Mi subordinado respeta los comportamientos de personas de diferentes culturas.				
5. Mi subordinado respeta los valores de personas de diferentes culturas.				
6. Mi subordinado acepta las opiniones de personas de diferentes culturas.				

Cotação:
Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.

[Descomprometimento Moral] 2. Siguen un conjunto de afirmaciones que describen algunos aspectos acerca del desempeño de su equipo.

Atribuya un valor entre 1 y 5, señalando con un círculo o con una cruz, en consonancia a la escala utilizada anteriormente:

1. Para ellos es aceptable que una empresa resista al cambio, desde que sea para mantener los colaboradores y su habitual funcionamiento.	1	2	3	4	5
2. Para mi equipo, resistir e incumplir algunos principios acordados durante el proceso de cambio son pequeños daños colaterales que forman parte del proceso.	1	2	3	4	5
3. Mis trabajadores teniendo en cuenta que las grandes empresas están resistiendo constantemente al cambio, no ven problema en decir que su empresa también debe resistir.	1	2	3	4	5
4. Desde que tengan el apoyo de la empresa, mis colaboradores, creen que no deben ser responsabilizados por el insuceso de la implementación del cambio.	1	2	3	4	5
5. Desde que tengan el apoyo de la empresa, mis colaboradores, creen que deben motivar otros compañeros para el éxito del cambio.	1	2	3	4	5
6. En esta empresa, mi equipo resiste al cambio porque cree que no va a sufrir grandes consecuencias con la resistencia.	1	2	3	4	5
7. Para el equipo, es aceptable dejar a un lado un colaborador que esté resistiendo al cambio, motivado por comportamientos que sean contrarios a las orientaciones de la empresa.	1	2	3	4	5
8. En mi equipo se resiste al cambio, pues se cree que las consecuencias de un proceso de cambio pueden no ser las más favorables para la empresa.	1	2	3	4	5

Cotação:
Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. 2008. Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 945-958.

Muchas gracias por su colaboración!

2.2

Questionário Colaboradores – Konica Minolta Espanha

[Sensibilidade Cultural] 1. Siguen un conjunto de afirmaciones sobre el comportamiento de su jefatura. Refiera hasta que punto los siguientes comportamientos son identificados por su jefatura. Escoja el valor que mejor describe su comportamiento en el trabajo. Atribuya un valor entre 1 y 5, señalando con un círculo o con una cruz:

Discuerdo totalmente	Discuerdo	No concuerdo Ni discuerdo	Concuerdo	Concuerdo totalmente
1	2	3	4	5

1. Aprecio las diferencias culturales entre mí y mi jefatura.	1	2	3	4	5
2. Evito situaciones en que tendré que tratar con personas culturalmente diferentes/distintas.	1	2	3	4	5
3. Me gusta interaccionar con personas de culturas diferentes.	1	2	3	4	5
4. Respeto los comportamientos de personas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
5. Respeto los valores de personas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5
6. Acepto las opiniones de personas de diferentes culturas.	1	2	3	4	5

Cotação:
Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. 2000. The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3: 1-15.

[Descomprometimento Moral] 2. Siguen un conjunto de afirmaciones que describen algunos aspectos acerca del desempeño de su equipo.

Atribuya un valor entre 1 y 5, señalando con un círculo o con una cruz, en consonancia a la escala utilizada anteriormente:

1. Es aceptable resistir al cambio, desde que sea para mantener los colaboradores y su habitual funcionamiento.	1	2	3	4	5
2. Resistir e incumplir algunos principios acordados durante el proceso de cambio son pequeños daños colaterales que forman parte del proceso.	1	2	3	4	5
3. Teniendo en cuenta que las grandes empresas están resistiendo constantemente al cambio, no veo problema que nuestra empresa también lo pueda hacer.	1	2	3	4	5
4. Desde que tenga el apoyo de la empresa, no debo ser responsabilizado por el insuceso de la implementación del cambio.	1	2	3	4	5
5. Desde que tenga el apoyo de la empresa, no tengo obligación de motivar a otros compañeros para el éxito del cambio.	1	2	3	4	5
6. En esta empresa, resisto al cambio porque las consecuencias no serán visibles.	1	2	3	4	5
7. Para mí, es aceptable dejar a un lado un colaborador que esté resistiendo al cambio, motivado por comportamientos que sean contrarios a las orientaciones de la empresa.	1	2	3	4	5
8. En esta empresa, resisto al cambio cuando creo que las consecuencias de un proceso de cambio pueden no ser las más favorables para la empresa.	1	2	3	4	5

Cotação:
Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. 2008. Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 945-958.

3. Siguen un conjunto de afirmaciones que describen algunos aspectos sobre el acompañamiento de su jefatura y dirección en los procesos organizacionales.

Atribuya un valor entre 1 y 5, señalando con un círculo o con una cruz, en consonancia a la escala utilizada anteriormente:

[Apoio das Chefias] APOYO DE LOS JEFES					
1. Si existir algún problema, puedo llamar a mi jefe para obtener ayuda.	1	2	3	4	5
2. Mis jefes no parecen muy empeñados en ayudarme a encontrar una solución si tengo algún problema.	1	2	3	4	5
3. Mis jefes pueden ponerse en mi posición.	1	2	3	4	5
[Confiança na Liderança] CONFIANZA EN EL LIDERAZGO					
4. La Dirección implementa consistentemente su política en todos los departamentos.	1	2	3	4	5
5. La Dirección cumple sus promesas.	1	2	3	4	5
6. La comunicación bidireccional entre la Dirección y los departamentos es muy buena.	1	2	3	4	5
[Recetividade à Mudança] PREPARACIÓN INTENCIONAL					
10. Estoy dispuesto a poner energía en el proceso de cambio.	1	2	3	4	5
11. Quiero dedicarme al proceso de cambio.	1	2	3	4	5
12. Estoy dispuesto a aportar de forma significativa para el cambio.	1	2	3	4	5

Cotação:
Média dos somatórios dos resultados obtidos em cada item.

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. 2009. Organizational change Questionnaire—Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6): 559-599.

Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B

Análise fatorial das dimensões em estudo

Desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória, com o objetivo de perceber se as respostas dos indivíduos se estruturam em 3 dimensões principais: Apoio das chefias, Confiança na liderança e Recetividade à mudança.

Da aplicação de uma análise fatorial a uma matriz com boa adequabilidade (KMO = 0.816), foram extraídos 3 componentes que explicam 77,8% da variância global.

O quadro seguinte permite identificar quais os itens mais correlacionados com cada uma das três componentes extraídas, que constituem:

- Variável dependente – Recetividade à mudança (amarelo)
- Variável mediadora – Apoio às chefias (verde)
- Variável mediadora – Confiança na liderança (laranja)

Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
Quero dedicar-me ao processo de mudança.	,893	,241	,145
Estou disposto a dar um contributo significativo para a mudança.	,884	,184	,164
Estou disposto a colocar energia no processo de mudança.	,867	,035	,171
A comunicação bidirecional entre a Direção e os departamentos é muito boa.	,199	,832	,125
A Direção cumpre as suas promessas.	,277	,824	,148
A Direção implementa consistentemente a sua política em todos os departamentos.	-,010	,749	,232
A minha chefia	,143	,199	,881
Se existir algum problema, posso ligar à minha chefia para obter ajuda.	,236	,104	,856
A minha chefia pode substituir/colocar-se na minha posição.	,125	,515	,668

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 5 iterações.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,816
Teste de esfericidade de Bartlett	413,991
gl	36
Sig.	,000

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,263	47,370	47,370	4,263	47,370	47,370	2,539	28,206	28,206
2	1,596	17,729	65,099	1,596	17,729	65,099	2,341	26,015	54,221
3	1,145	12,719	77,818	1,145	12,719	77,818	2,124	23,597	77,818
4	,547	6,076	83,894						
5	,432	4,801	88,695						
6	,315	3,498	92,193						
7	,273	3,035	95,228						
8	,265	2,950	98,178						
9	,164	1,822	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

ANEXO C

Consistência interna das dimensões em estudo

Descomprometimento Moral ($\alpha = 0,663$)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,663	,664	8

n = 103

Recetividade à Mudança ($\alpha = 0,897$)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,897	,897	3

n = 88

Sensibilidade Cultural ($\alpha = 0,823$)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,823	,846	6

n = 103

Apoio das Chefias ($\alpha = 0,825$)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,825	,833	3

n = 88

Confiança na Liderança ($\alpha = 0,788$)

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,788	,792	3

n = 88