



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A resistência à mudança nos processos de mudança organizacional: a influência da liderança partilhada, do suporte organizacional percebido e da comunicação da mudança

Maria Francisca Teixeira de Azevedo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador: Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira
Professor Associado, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2023



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A resistência à mudança nos processos de mudança organizacional: a influência da liderança partilhada, do suporte organizacional percebido e da comunicação da mudança

Maria Francisca Teixeira de Azevedo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadora Organizacional

Orientador: Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira
Professor Associado, ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2023

Agradecimentos

Depois de alguns anos intensos, de muitos desafios e aprendizagens, chego ao fim de uma das etapas mais importantes da minha vida, a conclusão do meu percurso acadêmico. Sinto-me realizada, orgulhosa e feliz por ter conseguido chegar ao fim desta etapa e tenho de agradecer a todos pelo apoio incondicional em todo este caminho.

Primeiramente, um enorme obrigada ao meu orientador, Professor Doutor Aristides Ferreira, pelo apoio incansável, pela paciência, por toda a motivação que me deu e pela colaboração ao longo deste caminho. Sem si, a realização deste trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais, um especial obrigada, por toda a força e apoio que me deram ao longo de todo o meu percurso e por me mostrarem sempre que sou capaz de alcançar os meus objetivos. São pilares fundamentais na minha vida e foram também essenciais nesta etapa.

Aos meus amigos e aos meus colegas de mestrado, por nunca me deixarem desistir e acreditarem sempre em mim. Obrigada por todos os conselhos e incentivos. Sem vocês, teria sido muito mais difícil.

Aos meus colegas de trabalho e à minha empresa em geral, por todo o apoio e flexibilidade que me deram, pela compreensão e pela disponibilidade em ajudar nesta fase.

A toda a gente que contribuiu para a realização deste trabalho, muito obrigada.

Resumo

A resistência à mudança tem sido apontada como a principal causa de falhas nos processos de mudança organizacional. Neste sentido, o presente estudo explora a influência que a liderança partilhada, o suporte organizacional percebido e a comunicação da mudança têm nos processos de resistência à mudança organizacional. O objetivo deste estudo é mostrar, primeiramente, de que forma o suporte organizacional percebido e a liderança partilhada influenciam a relação entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, como também, qual o impacto que a comunicação da mudança tem na eficácia do processo de mudança. A amostra total foi de 77 participantes, sendo que os dados foram recolhidos através de questionários, os quais foram analisados com recurso a diversos procedimentos estatísticos. Através dos resultados obtidos, conclui-se, primeiramente, que o suporte organizacional modera a relação entre o compromisso afetivo com a mudança e a resistência afetiva à mudança. Em segundo lugar, observa-se também que, a liderança partilhada modera a relação entre o compromisso afetivo e o compromisso normativo e a resistência afetiva à mudança. E, por último, que a comunicação da mudança medeia, não só, a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança, como também, a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança. Assim sendo, este estudo contribui para o estudo da resistência à mudança em geral, para uma melhor gestão da mudança nas organizações e para a identificação dos problemas e desafios que podem surgir durante os processos de mudança.

Palavras-chave: Resistência à Mudança, Compromisso com a Mudança, Liderança Partilhada, Suporte Organizacional Percebido, Comunicação da Mudança

Abstract

Resistance to change has been identified as the main cause of failure in organizational change processes. In this sense, this study explores the influence that shared leadership, perceived organizational support and change communication have on the processes of resistance to organizational change. The aim of this study is firstly to show how perceived organizational support and shared leadership influence the relationship between commitment to change and affective resistance to change, as well as the impact that change communication has on the effectiveness of the change process. The total sample was 77 participants, and the data was collected through questionnaires, which were analysed using various statistical procedures. The results obtained show, firstly, that organizational support moderates the relationship between affective commitment to change and affective resistance to change. Secondly, it is also observed that shared leadership moderates the relationship between affective commitment and normative commitment and affective resistance to change. Finally, change communication mediates not only the relationship between shared leadership and affective resistance to change, but also the relationship between organizational support and affective resistance to change. This study therefore contributes to the study of resistance to change in general, to better change management in organizations and to the identification of problems and challenges that can arise during change processes.

Keywords: Resistance to Change, Commitment to Change, Shared Leadership, Perceived Organizational Support, Communication of Change

Índice geral

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Resistência à mudança.....	3
2.2 Compromisso com a mudança.....	4
2.3 Suporte organizacional percebido	5
2.4 Liderança partilhada	6
2.5 Comunicação da mudança	8
3. MODELO CONCEPTUAL	11
4. METODOLOGIA	13
4.1 Procedimento	13
4.2 Participantes.....	13
4.3 Instrumentos	14
5. RESULTADOS.....	17
5.1 Teste das hipóteses	21
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS.....	35
Anexo A - Escala de Resistência à Mudança	35
Anexo B - Escala de Compromisso com a Mudança	35
Anexo C - Escala de Suporte Organizacional Percebido	36
Anexo D - Escala de Comunicação da Mudança	36
Anexo E - Escala de Liderança.....	37
Anexo F - Resultados estatísticos sobre a resistência à mudança	38
Anexo G - Resultados estatísticos sobre o compromisso com a mudança.....	39
Anexo H - Resultados estatísticos sobre o suporte organizacional percebido	41
Anexo I - Resultados estatísticos sobre a comunicação da mudança	41
Anexo J - Resultados estatísticos sobre a liderança partilhada	44
Anexo K - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso afetivo e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional	45
Anexo L - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso normativo e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional	46
Anexo M - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso de continuidade e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional	47

Anexo N - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso afetivo e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada	48
Anexo O - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso normativo e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada	49
Anexo P - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso de continuidade e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada	50
Anexo Q - Resultados estatísticos sobre a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva mediada pela comunicação da mudança.....	51
Anexo R - Resultados estatísticos sobre a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva mediada pela comunicação da mudança.....	52

Índice de quadros e figuras

Figura 3.1. Modelo concetual em estudo	11
Tabela 5.1. Médias, desvios-padrão, consistências internas e correlações de Pearson entres as variáveis	17
Figura 5.2. Efeito moderador do suporte organizacional na relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva	21
Figura 5.3. Efeito moderador da liderança partilhada na relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva.....	22
Figura 5.4. Efeito moderador do suporte organizacional na relação entre o compromisso normativo e a resistência afetiva	23
Tabela 5.5. Efeito mediador da comunicação da mudança na relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva	24
Tabela 5.3. Efeito mediador da comunicação da mudança na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva	25

1. INTRODUÇÃO

Segundo Král e Králová (2016), as mudanças organizacionais são essenciais na sobrevivência de qualquer organização, sendo definidas como modificações de rotinas ou estratégias de trabalho que são frequentemente introduzidas para melhorar o desempenho na organização, podendo ter diferentes tipos e intensidades (Ferreira et al., 2017). De acordo com Nadler e Tushman (1989), as mudanças organizacionais podem ser avaliadas em termos de dimensão e em termos temporais. Em termos de dimensão, podem ser definidas como incrementais, no caso de implicarem mudanças pontuais na organização ou, como estratégicas, se envolverem a organização como um todo, podendo implicar mudanças radicais e o surgimento de uma configuração nova. Em termos temporais, dividem-se entre antecipatórias, quando são dirigidas em antecipação a um evento, e reativas, quando resultam de uma resposta a um evento.

Neves et al. (2017) afirmam que, as mudanças organizacionais têm sido cada vez mais frequentes, inevitáveis e imprevisíveis. Os autores referem que, para que as organizações consigam garantir a sua competitividade no mercado, têm de conseguir fazer uma gestão de uma forma eficaz e eficiente e saber adaptar-se a estas mudanças. Neste sentido, os autores destacam a resistência à mudança como a principal causa das falhas nos processos de mudança.

Assim sendo, este estudo pretende explorar o tema da resistência à mudança nas organizações, utilizando a resistência afetiva à mudança como variável dependente, o compromisso afetivo, o compromisso normativo e o compromisso de continuidade como variáveis independentes, a liderança partilhada e o suporte organizacional como variáveis moderadoras e a comunicação da mudança como variável mediadora. Neste sentido, o principal problema de investigação do estudo em questão foca-se na influência que a liderança partilhada, o suporte organizacional percebido e a comunicação da mudança podem ter nos processos de mudança organizacional. A liderança partilhada, que envolve a colaboração e o envolvimento de múltiplos líderes e colaboradores na tomada de decisões, pode ter a capacidade de influenciar significativamente a forma como a mudança é percebida e aceite. O suporte organizacional percebido, por sua vez, aborda a importância do apoio e dos recursos disponíveis para os colaboradores durante a mudança. A comunicação da mudança desempenha também um papel crucial na disseminação de informações claras e na construção da compreensão e do compromisso em relação à mudança. Ou seja, os objetivos deste estudo são, por um lado, perceber de que forma o suporte organizacional percebido e a liderança partilhada influenciam a relação entre o compromisso com a mudança e a resistência à mudança afetiva e, por outro,

perceber qual o impacto que a comunicação da mudança tem na eficácia do processo de mudança.

Apesar de existirem cada vez mais desenvolvimentos no âmbito do estudo dos fatores que influenciam a resistência à mudança organizacional, esta tem sido maioritariamente estudada em indivíduos separados, grupos e organizações, estudos esses que não têm em conta as práticas organizacionais que influenciam a reação dos indivíduos à mudança (Ferreira et al., 2017). Numa perspetiva científica, este estudo servirá então como contributo para as investigações já realizadas sobre as práticas organizacionais que influenciam a resistência à mudança que é sentida nas organizações.

Existem alguns estudos que analisaram o impacto do estilo de liderança transformacional na resistência à mudança, como o de Oreg e Berson (2011) ou o de Eisenbeiss e Knippenberg (2015), mas foram poucos os que abordaram o estilo de liderança partilhada. Neste sentido, este estudo pretende demonstrar a influência que a liderança partilhada tem na relação entre os tipos de compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança. Por outro lado, tem também o objetivo de trazer um maior contributo no que toca à influência do suporte organizacional percebido nos processos de mudança organizacional, pelo que estudará também a forma como este influencia a relação entre os tipos de compromisso com a mudança e a resistência à mudança afetiva. Por fim, a comunicação da mudança nos processos de mudança organizacional, apesar de ter sido abordada em alguns estudos, nunca foi utilizada como mediadora das relações entre o suporte organizacional e a liderança partilhada e a resistência à mudança afetiva, pelo que, este estudo terá também o objetivo de preencher essa lacuna nos estudos da resistência à mudança. Deste modo, apesar do presente estudo também analisar a resistência à mudança a um nível individual, ao incluir a influência da liderança partilhada, do suporte organizacional percebido e da comunicação da mudança, acaba por trazer um maior contributo para o estudo da resistência à mudança em geral.

De um ponto de vista prático, este estudo será essencial para as próprias organizações perceberem quais são os obstáculos que existem por parte dos colaboradores no que toca aos processos de mudança organizacional que estão a ser implementados e de que forma podem ser feitas alterações na organização para ultrapassar estes obstáculos. Por outro lado, no campo da consultoria e do diagnóstico organizacional, este estudo também pode ter um contributo significativo na identificação dos problemas e desafios que existem nas organizações, na avaliação de riscos e obstáculos que podem surgir durante os processos de mudança e na forma como os consultores podem atuar para ajudar as organizações a lidar melhor com a resistência existente por parte dos colaboradores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Resistência à mudança

Sverdlik e Oreg (2022) sugerem que, a maneira como os colaboradores reagem a uma mudança organizacional, na forma de apoio ou resistência, é determinante para o sucesso da mudança. Segundo Oreg (2003), os benefícios das mudanças para a organização nem sempre vão ao encontro dos interesses individuais dos colaboradores em fazer uma mudança, pelo que, muitas vezes alguns podem apresentar resistências, as quais podem derivar de seis fontes: a sensação de perda de controlo por parte dos colaboradores, a existência de mentes fechadas face a novas situações, a falta de resiliência psicológica, a intolerância à adaptação que uma mudança envolve, a preferência por baixos níveis de estimulação ou a resistência a abandonar velhos hábitos. Ou seja, é necessário entender que existem diferentes fontes de resistência e cada uma terá um efeito diferente no processo de mudança.

Warrick (2023) defende que, os sinais de resistência nem sempre são fáceis de detetar porque, muitas vezes, não são expressamente visíveis. No entanto, existem certas formas de detetar esta resistência, seja através de emoções (por exemplo, medo, raiva, ansiedade, queixas excessivas, etc) ou de comportamentos (por exemplo, desinteresse e falta de *engagement*, baixo desempenho, etc). O autor afirma também que, existem diferentes razões para os colaboradores resistirem à mudança, que vão desde resistência a um nível pessoal a resistências a um nível mais organizacional. Segundo o autor, as competências dos agentes de mudança acabam por ser um dos fatores mais importantes na diminuição da resistência à mudança.

Ferreira et al. (2017) afirmam que, a resistência à mudança a um nível individual é a mais observada nas organizações, sendo que, este comportamento por parte dos colaboradores pode dever-se ao desejo de consistência e atitude negativa em relação a qualquer forma de mudança, o que se reflete em sentimentos de insegurança. Os autores sugerem que esta resistência por parte dos indivíduos deve ser analisada sob três dimensões: a dimensão afetiva, que se baseia no que os indivíduos sentem em relação à mudança, a dimensão cognitiva, que se reflete no que os indivíduos pensam em relação à mudança e a dimensão comportamental, que envolve as atitudes e ações prévias que os indivíduos têm em resposta à mudança. Estas dimensões acabam por se interligar no sentido em que, por exemplo, ao ser anunciada uma mudança, um indivíduo que tenha uma atitude positiva em relação a este processo de mudança, provavelmente irá implementar as mudanças necessárias na dimensão comportamental. Neste sentido, estas dimensões acabam por refletir-se em diferentes tipos de resistência à mudança, pelo que, é

necessário perceber qual dos três tipos de resistência à mudança existe por parte dos colaboradores durante uma mudança organizacional.

Neste estudo, foi decidido abordar-se apenas a dimensão afetiva da resistência à mudança, sendo que, acaba por ser a que mais contribui para um maior compromisso com a mudança. Segundo a metanálise elaborada por Lokhorst et al. (2013), um indivíduo precisa de mudar a sua auto-percepção, os seus valores e as suas atitudes para estar de acordo com um novo comportamento, neste caso, uma mudança organizacional. Deste modo, quando um indivíduo se compromete e segue um comportamento, a sua auto-percepção acaba por se alinhar com o comportamento em si. Ou seja, se um indivíduo escolher comportar-se de certa forma, tem de acreditar que quis fazê-lo, tem de acreditar na causa ou esperar identificar-se com esse comportamento. Os indivíduos, ao verem os seus comportamentos como voluntários, e não como obrigações, sentem que tomaram essas decisões por si e que os seus comportamentos refletem as suas verdadeiras motivações e auto-percepções. Assim sendo, podemos concluir que o lado emocional do indivíduo tem uma maior influência no seu compromisso com a mudança, sendo que, quanto mais identificação houver por parte de cada indivíduo com a mudança, mais envolvido e comprometido este estará.

2.2 Compromisso com a mudança

Segundo Herscovitch e Meyer (2002), o compromisso com a mudança é um dos fatores que mais influencia o apoio dos colaboradores nos processos de mudança, sendo que, uma das causas de falhas nos processos de mudança também é a falta de compromisso com a mudança por parte dos colaboradores.

Neste sentido, os autores fazem referência ao modelo de três componentes do compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991), no qual estes definem o compromisso como um estado psicológico que aumenta a probabilidade de um colaborador se manter numa organização, podendo este apresentar três formas: compromisso afetivo, onde existe o desejo por parte do colaborador em permanecer na organização; o compromisso de continuidade, em que o colaborador tem em conta os custos da sua saída; e o compromisso normativo, no qual o colaborador se sente obrigado a permanecer.

Herscovitch e Meyer (2002), baseando-se no modelo de três componentes do compromisso organizacional, definem o compromisso com a mudança como, um estado de espírito de um indivíduo que o liga a uma determinada atitude que este considera necessária para garantir o sucesso de uma iniciativa de mudança. Este estado de espírito pode refletir-se a) num desejo de apoiar a mudança com base na crença de que esta tem benefícios inerentes, o que se designa de

compromisso afetivo com a mudança, b) num sentido de obrigação em apoiar a mudança, traduzindo-se num compromisso normativo com a mudança, e, c) num reconhecimento de que existem custos associados à falta de apoio à mudança, o que se denomina por compromisso de continuidade com a mudança. Ou seja, segundo os autores, os colaboradores tendem a apoiar uma mudança porque querem, porque devem, ou porque têm de.

De acordo com Bouckenoghe (2012), o compromisso com a mudança é mais do que uma disposição favorável à mudança, ou seja, existe a intenção de apoiar, bem como a vontade de trabalhar a favor da sua implementação. Assim, o compromisso com mudança acaba por representar também um alinhamento psicológico ou mesmo uma ligação à mudança.

Marchalina et al. (2021) argumentam também que, a aceitação e o apoio dos colaboradores determinam fortemente o sucesso de uma mudança organizacional, no sentido em que, quanto maior for a ligação dos colaboradores às ações necessárias para a mudança, maior será o compromisso com a mudança. Ou seja, o compromisso dos colaboradores com a mudança pode ser a chave do sucesso de qualquer mudança organizacional.

2.3 Suporte organizacional percebido

Segundo Eisenberger et al. (1986), de acordo com a teoria do suporte organizacional, os colaboradores desenvolvem uma perspetiva relativamente à preocupação que a organização tem com o seu bem-estar e com a forma como esta valoriza o seu trabalho, o que se traduz no suporte organizacional percebido. As consequências de uma perceção de suporte organizacional positiva podem ser verificadas consoante o aumento do empenho organizacional, dos sentimentos de confiança, da satisfação profissional, do bem-estar no trabalho e, ainda, a nível do aumento do desempenho dos colaboradores. Por outro lado, os estudos evidenciam também que uma perceção de suporte organizacional negativa pode aumentar os sintomas de *burnout* e *stress*, promover o absentismo e aumentar as intenções de *turnover* (Santos & Gonçalves, 2010).

Aldabbas et al. (2021) sugerem que, o suporte organizacional percebido desempenha um papel essencial na relação entre a organização e o colaborador, tendo implicações no bem-estar dos colaboradores, nas suas necessidades socioemocionais e, por sua vez, no alinhamento com os objetivos da organização. Ou seja, quanto mais a organização valorizar as contribuições dos colaboradores e corresponder às suas necessidades, maior será o suporte organizacional percebido.

Srivastava e Agrawal (2020) argumentam também que, de acordo com o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) de Bakker e Demerouti (2006), o suporte organizacional percebido

é um recurso essencial que pode ajudar a alcançar as exigências do trabalho. Ou seja, a mudança organizacional resulta em exigências no trabalho que requerem esforços e recursos, mas, quando os colaboradores acreditam no suporte da organização e sentem que esta se preocupa com as suas necessidades, isto pode tornar-se num recurso importante para lidar com o *stress* e ganhar mais foco nos objetivos do trabalho. Este sentimento positivo de suporte organizacional relaciona-se então, com a abertura dos colaboradores à mudança.

De acordo com Ferreira et al. (2017), alguns estudos apontam que o suporte organizacional percebido pelos indivíduos também pode ser um fator importante no compromisso com a mudança. Segundo os autores, os indivíduos podem reagir aos processos de mudança de maneiras distintas, dependendo da forma como é fornecido suporte organizacional. Ao mesmo tempo, as características individuais podem estimular ou enfraquecer os efeitos de mudança organizacional.

Segundo Kim et al. (2016), o suporte organizacional percebido está mais associado ao bem-estar psicológico dos colaboradores, à sua orientação para o trabalho e para a organização e aos comportamentos que ajudam ou favorecem a organização, o que acaba por estar diretamente relacionado com o compromisso afetivo. Ou seja, se os colaboradores sentirem que a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar, tendem a retribuir com compromisso afetivo.

Neste sentido, importa perceber se o suporte organizacional influencia unicamente o compromisso afetivo ou se está também relacionado com os outros tipos de compromisso com a mudança. Assim sendo, faz sentido então percebermos qual a influência que o suporte organizacional tem na relação entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança. Para tal, foi definida a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: O suporte organizacional percebido modera a relação entre a) o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança, b) o compromisso normativo e a resistência afetiva à mudança, c) o compromisso de continuidade e a resistência afetiva à mudança. Ou seja, ao aumentar o suporte organizacional percebido, aumentará o compromisso com a mudança e diminuirá a resistência afetiva à mudança.

2.4 Liderança partilhada

A eficácia da liderança existente nas organizações é outro fator que pode ter influência nos processos de mudança organizacional. Bateh et al. (2013) sugerem que, é necessário que a liderança existente numa organização garanta que os colaboradores são informados

relativamente à natureza, aos processos e às consequências da mudança, de forma a que estes se tornem menos resistentes. De acordo com Oreg e Berson (2011), o estilo de liderança existente pode ter impacto na forma como os colaboradores reagem à mudança. Os autores referem que as características de um líder podem influenciar as decisões que estes tomam nas organizações. Por exemplo, um líder que tenha aversão ao risco, provavelmente irá estar menos recetivo à tomada de decisões que sejam arriscadas, neste caso, a uma mudança. Por outro lado, um líder que valorize o desafio e a abertura a novas experiências tende a incentivar os colaboradores e a fazer com que estes se tornem mais recetivos à mudança.

Segundo Klasmeier e Rowold (2020), a liderança partilhada tem-se tornado cada vez mais importante para as organizações modernas, ou seja, os processos de influência hierárquicos e verticais têm vindo a ser cada vez mais substituídos por processos mais horizontais e formas de liderança mais informais. De acordo com Fausing et al. (2015), a liderança partilhada traduz-se num tipo de liderança em que existe uma partilha de tarefas e responsabilidades por toda a equipa. Ou seja, a influência e a liderança são distribuídas de forma igual por todos os membros de uma equipa, sendo que os processos de influência acabam por ser mútuos e horizontais, em vez de unidirecionais e verticais. Neste sentido, este tipo de liderança acaba por incluir diversos líderes e torna a informação e o conhecimento acessíveis a todos os membros de uma equipa. Os autores sugerem que, para que exista uma liderança partilhada, é necessário, não só que o líder tenha a capacidade de encorajar e capacitar os membros da equipa a liderarem-se a si mesmos e uns aos outros, como também que exista interdependência entre os membros, ou seja, que estes trabalhem para os mesmos objetivos e dependam uns dos outros na realização das suas tarefas.

Hussian et al. (2021), afirmam que, numa cultura onde exista partilha de conhecimento e informação, os colaboradores têm a mesma perspetiva relativamente à necessidade de novas mudanças, o que promove um espírito de cooperação e de *engagement* entre todos, contribuindo para uma menor resistência à mudança.

Sedrine et al. (2021) argumentam também que, vários estudos têm demonstrado que existe uma relação positiva entre o compromisso organizacional dos colaboradores e a liderança partilhada. Os autores, de maneira a explorarem a relação entre as duas variáveis, utilizam a confiança e o clima afetivo como moderadores desta relação, de forma a perceberem qual é o impacto que estas podem ter na relação entre o compromisso organizacional e a liderança partilhada. Neste caso, os autores acreditam que a liderança partilhada intensifica e cultiva a confiança entre os colaboradores e que o clima organizacional tem um impacto positivo no compromisso organizacional.

Neste estudo, o objetivo é também entender a relação entre a liderança partilhada e o compromisso organizacional, mas posicionando a liderança partilhada como um moderador da relação entre o compromisso com a mudança e a resistência à mudança. Assim sendo, foi definida a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A liderança partilhada modera a relação entre a) o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança, b) o compromisso normativo e a resistência afetiva à mudança, c) o compromisso de continuidade e a resistência afetiva à mudança. Ou seja, quanto mais liderança partilhada existir, maior será o compromisso com a mudança e menor será a resistência afetiva à mudança.

2.5 Comunicação da mudança

A comunicação da mudança é outro dos fatores que pode ter influência nos processos de mudança organizacionais. Segundo Husain (2013), a comunicação organizacional traduz-se num processo através do qual os membros de uma organização acedem a informação pertinente sobre a mesma e sobre as mudanças que nela ocorrem. De acordo com Francis (1989), a comunicação organizacional tem dois objetivos. Primeiramente, deve conseguir informar os colaboradores sobre as suas tarefas e sobre a política e outras questões da organização e, em segundo lugar, deve ter a capacidade de criar um sentido de comunidade dentro da organização. Ou seja, a comunicação organizacional tem impacto, tanto na informação que é transmitida sobre a mudança, como no sentido de comunidade que é criado na organização antes, durante e depois do processo de mudança. A informação que é passada pela organização, normalmente proveniente dos líderes, deve conseguir abordar a razão da mudança e as preocupações que os colaboradores poderão ter inicialmente (Elving, 2005).

A comunicação da mudança é referida como um dos pilares fundamentais na eficácia de um processo de mudança (Husain, 2013). O autor afirma que, diversos estudos na área da comunicação demonstram uma forte relação positiva entre a comunicação e alguns resultados dentro das organizações, como o *engagement* dos colaboradores, o desempenho no trabalho, os comportamentos de apoio à organização e a satisfação profissional. Por outro lado, a falta de comunicação eficaz pode resultar em consequências contrárias como o *stress*, a insatisfação no trabalho, a diminuição da confiança, a redução do *engagement* dos colaboradores, a intenção de *turnover* e o absentismo. Neste sentido, a comunicação durante um processo de mudança acaba por contribuir para uma menor resistência à mudança.

De acordo com Husain (2013), a comunicação do processo de mudança tem a capacidade de divulgar a visão do processo de mudança, de minimizar a incerteza sentida, de conseguir o *engagement* e o contributo dos colaboradores neste processo, ao mesmo tempo que reduz as barreiras que possam existir. O autor sugere ainda que, uma excelente comunicação consegue fazer com que todos os níveis da organização percebam a necessidade da mudança, o que é a mudança e de que forma esta influenciará cada um e a organização como um todo. A comunicação da mudança é um fator crucial na receptividade dos colaboradores à mudança, ou seja, o sucesso de qualquer mudança depende da eficácia com que a estratégia da mudança é comunicada aos alvos da mudança (Frahm & Brown, 2007).

Neill et al. (2020) argumentam também que, um clima de comunicação é essencial para que exista identificação com a organização. Quanto mais os colaboradores se identificarem com a organização, mais dispostos estarão a apoiar os seus interesses. No estudo que desenvolveram, os autores demonstraram que, para além de um clima onde existe comunicação contribuir para o compromisso afetivo dos colaboradores e para o suporte destes à mudança, aumenta também a identificação com a organização que, por sua vez, leva a que exista uma reação positiva à mudança. Neste sentido, se um clima onde existe comunicação tem impacto no compromisso afetivo e no suporte à mudança e na identificação com a organização, é interessante percebermos se a comunicação da mudança também pode influenciar, de alguma forma, a relação existente entre, por um lado, a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança e, por outro, o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança.

Apesar de não existirem muitos desenvolvimentos no que toca ao estudo da relação entre a comunicação da mudança e a liderança partilhada, Mações e Román-Portas (2022) sugerem que, através da comunicação com os colaboradores, os líderes podem ajudar a desenvolver uma consciência do impacto que as mudanças podem trazer, bem como a reduzir os sentimentos de incerteza e resistência à mudança. Assim sendo, de maneira a analisarmos qual a influência que a comunicação da mudança pode ter na relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança, foi definida a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A comunicação da mudança medeia a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança, ou seja, a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva é explicada através da comunicação da mudança.

Segundo Ruppel et al. (2022), o suporte organizacional percebido está necessariamente associado à comunicação interna dentro de uma organização, sendo que, a comunicação acaba por influenciar o suporte organizacional que é percecionado. Ou seja, de acordo com os autores,

através da comunicação, para além de ser transmitido o suporte existente por parte da organização, são também identificados os colaboradores que mais necessitam desse suporte. Apesar de terem sido desenvolvidos alguns estudos no que toca à relação entre a comunicação organizacional e o suporte organizacional percebido, nenhum abordou ainda a relação entre estes dois conceitos e a resistência afetiva à mudança. Deste modo, e como já foi referido anteriormente, este estudo pretende analisar esta relação, pelo que, foi definida a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A comunicação da mudança medeia a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança, ou seja, a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança é explicada através da comunicação da mudança.

3. MODELO CONCETUAL

Posto isto, tendo em conta os objetivos de investigação deste estudo e o enquadramento teórico realizado, pretende-se a) analisar qual a influência que o suporte organizacional tem na relação entre os tipos de compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, b) perceber em que medida a liderança partilhada influencia a relação entre o compromisso com mudança e a resistência afetiva à mudança, c) verificar de que forma a comunicação da mudança influencia a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança e, d) entender qual a influência da comunicação da mudança na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança. Assim sendo, foi elaborado um modelo concetual com o objetivo de descrever as relações existentes entre as variáveis definidas.

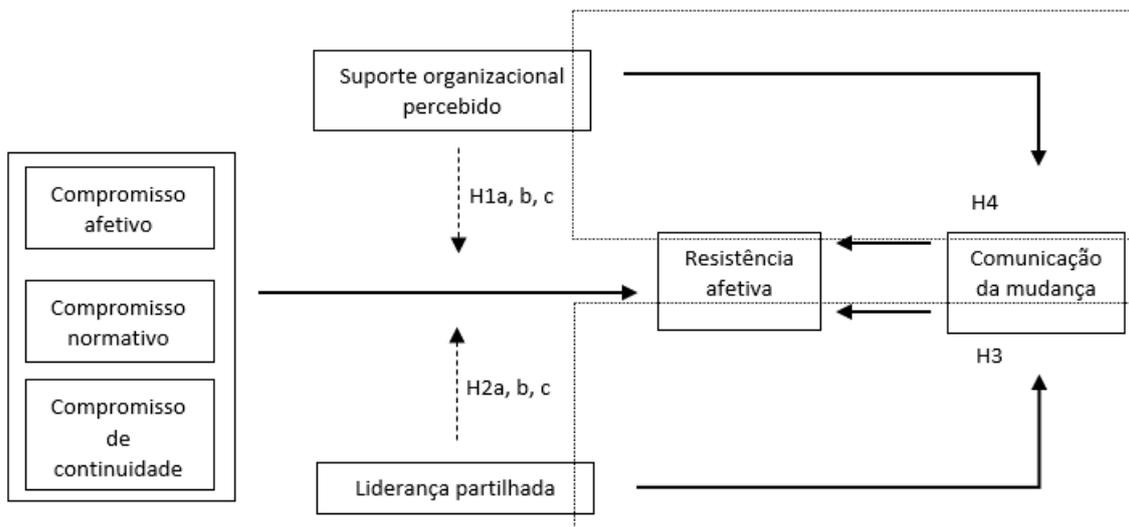


Figura 3.1. Modelo concetual em estudo

4. METODOLOGIA

4.1 Procedimento

Neste estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa, tendo como variável dependente a resistência à mudança afetiva e como variáveis independentes o compromisso afetivo, o compromisso de continuidade e o compromisso normativo. A liderança partilhada e o suporte organizacional percebido atuaram como variáveis moderadoras da relação entre os diferentes tipos de compromisso e a resistência afetiva e, a comunicação da mudança, como variável mediadora da relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva e da relação entre o suporte organizacional percebido e a resistência afetiva.

A amostra foi não probabilística e o método de amostragem baseou-se no método “bola de neve”, ou seja, foi distribuído um questionário *online*, desenvolvido no *Qualtrics Software*, com objetivo de recolher dados estatísticos que possibilitassem a validação do presente modelo teórico.

A população alvo deste estudo foram os trabalhadores portugueses entre os 18 anos e os 64 anos, tendo como critério de inclusão o facto de já terem passado por um processo de mudança organizacional. Para verificar a elegibilidade dos participantes, inicialmente, foi-lhes perguntado se já tinham passado ou não por um processo de mudança organizacional e, no fim do questionário, foi recolhida alguma informação pessoal com os dados sociodemográficos. Os participantes do estudo foram contactados através de contactos pessoais e foi também pedido a estes contactos que partilhassem pela sua rede de amigos e conhecidos. A confidencialidade e o anonimato dos dados foram garantidos, tendo sido apresentado aos participantes um consentimento informado sobre o objetivo do estudo, as instruções necessárias para responder, bem como a possibilidade de aceitarem ou recusarem a participação no estudo.

A recolha dos dados durou, aproximadamente, dois meses, tendo começado a 5 de maio de 2023 e terminado a 30 de junho de 2023. Foram recolhidas 115 respostas, das quais 77 foram válidas.

4.2 Participantes

O estudo em questão contou com uma amostra final de 77 trabalhadores portugueses, que já passaram por um processo de mudança organizacional. A amostra final é composta por participantes com idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos ($M = 29,88$; $DP = 8,03$), sendo que, 68,8% são do género feminino e 31,2% são do género masculino. Relativamente às habilitações académicas, a maioria dos participantes tem licenciatura (45,5%), 29,9% tem

mestrado, 11,7% tem apenas o ensino secundário concluído, 10,4% são pós-graduados, 1,3% tem doutoramento e, os restantes 1,3% apresentam outro tipo de grau académico concluído. Em termos de antiguidade na organização, a média de anos é de 3,17 (Min = 0; Máx = 33; DP = 5,37), sendo que, no que toca ao tempo de experiência profissional, a média é de 6,51 (Min = 0; Máx = 33; DP = 7.17). Por fim, em relação ao setor de atividade da organização em que cada participante trabalha, uma parte significativa trabalha no setor das Tecnologias de Informação (32,43%), 6,75% trabalha no setor dos Serviços Jurídicos, 2,70% no setor dos Transportes, bem como outros 2,70% no setor da Banca, 14,86% no setor de Marketing e Comunicação, 9,45% no setor da Consultoria, 5,40% no setor da Hotelaria e Restauração, 8,10% no setor de Retalho, 12,16% no setor dos Recursos Humanos, e apenas uma parte pouco significativa trabalha nos setores da Saúde (1,35%), dos Seguros (1,35%) das Energias (1,35%) e da Imobiliária (1,35%).

4.3 Instrumentos

O questionário teve como objetivo obter resultados relativamente às variáveis em estudo, tendo sido elaborado através de cinco escalas. Das cinco escalas, quatro foram validadas e adaptadas de estudos anteriores, a Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003), a Escala de Compromisso com a Mudança de Herscovitch e Meyer (2002), a Escala de Suporte Organizacional Percebido de Eisenberger (1986) e o *Leader-Member Exchange 7 Questionnaire* (LMX-7) de Graen e Uhl-Blen (1995). Foi também utilizada uma escala de comunicação da mudança, que foi desenvolvida para ser utilizada no estudo em questão, elaborada com base nas teorias da comunicação de Elving (2005), Husain (2013) e Frahm e Brown (2007).

A Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003) (Anexo A), foi construída com o objetivo de medir a disposição individual para resistir à mudança, para desvalorizar a mudança e a aversão a qualquer tipo de circunstância em que se realize uma mudança, tendo em conta também as dimensões afetiva, cognitiva e comportamental. Assim, esta escala conta com 17 itens, dividindo-se em quatro subescalas, e foi utilizada com o objetivo de perceber qual o tipo de resistência que os inquiridos mais apresentam relativamente à mudança. Neste sentido, foi necessário que estes indicassem em que medida concordavam com cada item, através de uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”, sendo que, os itens 1, 2, 3, 4 e 5 pertencem à subescala Procura de Rotina, os itens 6, 7, 8 e 9 à Reação Emocional a Mudanças Impostas, os itens 10, 11, 12 e 13 à subescala Pensamento a Curto Prazo e os itens 14, 15, 16, 17 à Rigidez Cognitiva.

Relativamente à Escala de Compromisso com a Mudança de Herscovitch e Meyer (2002) (Anexo B), esta foi utilizada com o intuito de avaliar o compromisso com a mudança que os inquiridos apresentam. Esta escala engloba 16 itens, tendo sido necessário que os inquiridos indicassem em que medida concordavam com cada item, através de uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”. Neste sentido, os 6 primeiros itens avaliaram o compromisso afetivo, ou seja, a lealdade do indivíduo à organização com base num relacionamento que visa o bem-estar da mesma, o segundo grupo de 6 itens avaliou o compromisso de continuidade, ou seja, o sentido de obrigação do indivíduo em continuar na organização e, os restantes 4 itens, o compromisso normativo, ou seja, avaliaram a ponderação por parte do indivíduo entre os ganhos e as perdas que este terá no caso de abandonar a organização.

A Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS) de Eisenberger (1986) teve como objetivo avaliar a perspetiva dos inquiridos em relação ao suporte organizacional fornecido pela organização. Esta escala é constituída originalmente por 36 itens, mas foi utilizada a versão reduzida de 8 itens (Anexo C) adaptada para a língua portuguesa por Santos e Gonçalves (2010) que, segundo Worley (2009), acaba por ser igualmente eficiente. Desta forma, os inquiridos tiveram assim, de indicar em que medida concordavam com cada item, através de uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”.

Em relação à escala de comunicação da mudança elaborada para este estudo (Anexo D), esta foi utilizada com o objetivo de perceber de que forma a última mudança na organização de cada inquirido foi comunicada, sendo constituída por 28 itens. Neste caso, não foi feita uma redução de itens, dado que os itens estavam divididos em três grupos de dimensões: o tipo de comunicação utilizado, os instrumentos utilizados na comunicação e o apoio que foi sentido, sendo necessário validar a perspetiva dos inquiridos em relação a cada uma das dimensões. Assim sendo, foi pedido aos inquiridos que indicassem em que medida concordavam com cada item, através de uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”.

Por fim, o Questionário LMX-7 de Graen e Uhl-Blen (1995) (Anexo E) foi utilizado para perceber a relação que os inquiridos estabelecem com os seus líderes, contando com 7 itens. Neste caso, a escala utilizada foi também uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que, no primeiro item, variou entre “1 - Raramente” e “5 - Muito frequentemente”, no segundo e terceiro itens, entre “1 - Nada” e “5 - Muito”, no quarto e quinto itens, entre “1 - Nenhuma” e “5 - Muito elevada”, no sexto item, entre “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente” e, no sétimo item, entre “1 - Extremamente ineficaz” e “5 - Extremamente eficaz”.

Com base nos resultados dos questionários aplicados, foi realizada uma análise dos dados recolhidos, de modo a compreender a relação entre as variáveis em estudo e verificar a validade das hipóteses anteriormente definidas. Desta forma, espera-se ser possível responder aos objetivos de investigação deste estudo, ou seja, perceber de que forma o suporte organizacional percebido e a liderança partilhada influenciam a relação entre o compromisso com a mudança e a resistência à mudança afetiva e, por outro, explorar qual o impacto que a comunicação da mudança tem na eficácia do processo de mudança.

5. RESULTADOS

De forma a compreender os resultados obtidos no questionário realizado e a verificar a veracidade das hipóteses apresentadas, o estudo em questão seguiu diversos procedimentos de análise através do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Primeiramente, começou por ser realizada uma Análise em Componentes Principais (ACP), de maneira a compreender quais os itens que eram válidos para a análise em questão. De seguida, verificou-se a consistência interna dos itens dentro de cada fator, analisando-se os valores do alfa de Cronbach. Posteriormente, precedeu-se à criação das novas variáveis e, por fim, através do PROCESS v4.2 desenvolvido por Hayes (2022) para o SPSS, foram testadas as várias hipóteses em estudo.

Na tabela 5.1, podemos observar as médias e os desvios-padrão das variáveis em estudo, bem como as correlações existentes entre estas. Ao analisarmos os resultados, percebemos que existe uma correlação entre a liderança e a resistência afetiva ($r = -0,37$; $p < 0,01$), entre a liderança e o compromisso de continuidade ($r = -0,28$; $p < 0,01$) e, também, entre a liderança e a comunicação da mudança ($r = 0,47$; $p < 0,01$). Podemos também observar que, existe uma correlação entre compromisso de continuidade e, não só o suporte organizacional ($r = 0,24$; $p < 0,05$) como também, a resistência afetiva ($r = 0,39$; $p < 0,01$). É possível verificarmos também que, o compromisso normativo apresenta correlações com o compromisso afetivo ($r = 0,34$; $p < 0,01$) e com o compromisso de continuidade ($r = 0,32$; $p < 0,01$). Por fim, a comunicação da mudança, para além apresentar uma correlação com a liderança, como demonstrado anteriormente, apresenta também uma correlação com o compromisso de continuidade ($r = -0,29$; $p < 0,01$).

Tabela 5.1. Médias, desvios-padrão, consistências internas e correlações de Pearson entres as variáveis

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. Liderança partilhada	3,58	0,89	1					
2. Suporte organizacional	3,09	0,26	-0,027	1				
3. Resistência afetiva	2,65	0,76	-0,370**	0,160	1			
4. Compromisso afetivo	4,06	0,46	0,137	0,061	-0,134	1		
5. Compromisso normativo	3,47	0,80	-0,022	0,178	0,160	0,335**	1	
6. Compromisso de continuidade	2,87	0,76	-0,297**	0,241*	0,386**	-0,005	0,316**	1
7. Comunicação de mudança	3,51	0,71	0,466**	0,163	-0,095	0,156	-0,006	-0,292**

Notes: DP= Desvio-padrão * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

A Análise em Componentes Principais (ACP) permite reduzir o conjunto de variáveis iniciais num número mais reduzido de variáveis artificiais, designadas por componentes principais, sendo então, uma técnica de redução de variáveis. O objetivo da ACP é explicar o montante máximo de variância das variáveis iniciais com o menor número possível de novas variáveis artificiais (Tabachnick & Fidell, 2019).

Ao analisarmos os resultados provenientes da ACP, relativamente ao primeiro grupo de itens focado na resistência à mudança adaptado da Escala de Resistência à Mudança de Oreg (2003), podemos verificar que as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si ($KMO = 0,79 > 0,7$ e $p < 0,001$). Ao observarmos a tabela de comunalidades, percebemos que todos os itens explicam pelo menos 50% da variância da variável inicial. No entanto, ao analisarmos a matriz de componentes rodada, podemos perceber que, o item “Se um dos meus líderes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso(a) mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente sem sobrecargas” apresenta pesos semelhantes na componente 1 (0,54) e na componente 2 (0,56), pelo que deve ser retirado da análise. O item “Geralmente considero as mudanças algo negativo” também deve ser retirado, dado que apresenta um valor de 0,51 na componente 3 e de 0,47 na componente 5. Se observarmos o item “Prefiro estar entediado(a) do que ser surpreendido(a)”, este também deve ser retirado, dado que apresenta valores semelhantes na componente 1 (0,41) e na componente 4 (0,47). Por último, ao analisarmos o item “Rigidez cognitiva”, tendo sido este uma recodificação do item “Mudo frequentemente de ideias”, podemos perceber que o mesmo não tem um peso significativo ($> 0,5$) em nenhuma das componentes, pelo que deve ser também retirado da análise.

Posteriormente, com base nos resultados da tabela de variância total explicada e da matriz de componentes rodada, foram retidas quatro componentes, sendo que as quatro explicam 66% da variância total, sendo este um valor próximo do mínimo aceitável (60%), e têm valores próprios superiores a 1. Assim sendo, a primeira componente e segunda componentes integram então, os itens que estão relacionados com a resistência à mudança afetiva, a terceira componente, os itens que se relacionam com a resistência cognitiva e, a quarta componente, os itens que estão mais associados à dimensão comportamental.

Neste sentido, ao avaliarmos a consistência interna dos quatro itens que integram a primeira componente, podemos afirmar que esta se verifica, sendo que, o alfa de Cronbach é de 0,79. No caso dos três itens que englobam a segunda componente, também se pode verificar que existe consistência interna (0,79). Relativamente aos três itens que se fazem parte da terceira componente, também existe consistência interna, sendo o alfa de Cronbach de 0,68. Por fim,

entre os últimos três itens que fazem parte da quarta componente, também podemos verificar que apresentam consistência interna, sendo que o alfa de Cronbach é de 0,65.

No entanto, para efeitos de criação das novas variáveis, foi decidido fazer-se a junção da componente 1 e da componente 2 que integram os itens que se relacionam com a resistência afetiva à mudança. Ou seja, foi criada uma dimensão de nível superior que integrasse as dimensões de nível inferior, tendo em conta as dimensões da escala original.

Em relação ao segundo grupo de itens focado no compromisso face à mudança adaptado da Escala de Compromisso com a Mudança de Herscovitch e Meyer (2002), podemos verificar que, as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si ($KMO = 0,68$ e $p < 0,001$). Neste caso, de forma a manter apenas os itens que apresentassem uma percentagem de variância explicada de pelo menos 50% da variável inicial, foram retirados os itens “Eu acho que a gestão vai cometer um erro ao introduzir mudanças na organização”; “Seria muito custoso para mim resistir à iniciativa de mudança no trabalho”; “Seria arriscado estar contra as mudanças que são introduzidas no trabalho”; e “A resistência à mudança não é uma opção viável para mim”. De seguida, com base na tabela de variância total explicada, foi decidido reter-se três componentes, sendo que as três explicam 65,7% da variância total e apresentam valores próprios superiores a 1. Neste sentido, através da matriz de componentes rodada, percebemos que a primeira componente engloba os cinco primeiros itens que estão relacionados com o compromisso afetivo, da segunda componente fazem parte os seguintes quatro itens que se relacionam com o compromisso normativo e, a terceira componente, engloba os últimos três itens que estão relacionados com o compromisso de continuidade. Neste sentido, ao avaliarmos a consistência interna dos itens que estão relacionados com o compromisso afetivo, podemos afirmar que esta se verifica, sendo que, o alfa de Cronbach é de 0,84. No caso dos itens que estão relacionados com o compromisso normativo, também se pode verificar que existe consistência interna (0,85). E, por último, entre os itens que se relacionam com o compromisso de continuidade também existe consistência interna sendo o alfa de Cronbach de 0,72. Deste modo, foi possível proceder-se à criação das novas variáveis focadas no compromisso face à mudança.

Relativamente ao terceiro grupo de itens, que se foca no suporte organizacional percebido adaptado da Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS) de Eisenberger (1986), podemos verificar que, as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si ($KMO = 0,91$ e $p < 0,001$). Neste caso, ao ser observada a tabela de comunalidades, não foi retirado nenhum item, dado que todos explicavam pelo menos 50% da variância da variável inicial. De acordo com a tabela de variância total explicada, só uma componente é que foi retida,

sendo que consegue explicar 66,5% da variância total e apresenta o valor próprio superior a 1. Deste modo, ao avaliarmos a consistência interna dos itens que fazem parte desta componente, percebemos que esta se verifica, dado que o alfa de Cronbach é de 0,93, existindo, desta forma, condições para ser criada a nova variável.

No que respeita ao quarto grupo de itens focado na comunicação da mudança, podemos perceber que, as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si ($KMO = 0,86$ e $p < 0,001$). De forma a manter apenas os itens que explicassem pelo menos 50% da variância da variável inicial, foram retirados 13 itens. Tendo em conta a tabela de variância total explicada, foram retidas três componentes, sendo que as três têm uma capacidade de explicação de 69,4% da variância total e apresentam valores próprios superiores a 1. Deste modo, através da matriz de componentes rodada, percebemos que a primeira componente engloba os seis primeiros itens que estão relacionados com o apoio durante a mudança, da segunda componente fazem parte os seguintes sete itens que se relacionam com a comunicação durante a mudança e, a terceira componente, engloba os últimos três itens que estão relacionados com os instrumentos utilizados na comunicação da mudança. Neste sentido, ao avaliarmos a consistência interna dos itens que estão relacionados com o apoio durante a mudança, podemos afirmar que esta se verifica, sendo que, o alfa de Cronbach é de 0,92. No caso dos itens que estão relacionados com a comunicação durante a mudança, também se pode verificar que existe consistência interna, dado que o alfa de Cronbach é de 0,87. E, por último, entre os itens que se relacionam com os instrumentos utilizados na comunicação da mudança também existe consistência interna, sendo o alfa de Cronbach de 0,74. Deste modo, foi possível proceder-se à criação das novas variáveis focadas na comunicação da mudança.

Dada a natureza teórica dos constructos (e sua correlação) optou-se, para efeitos de análise, por incluir uma dimensão de nível superior que agregasse a média dos três fatores obtidos na análise de componentes principais e que passou a denominar-se "comunicação da mudança".

Por fim, relativamente ao último grupo de questões focado na relação que os inquiridos estabelecem com o seu líder, adaptado do Questionário LMX-7 de Graen e Uhl-Blen (1995), podemos afirmar que, as variáveis em estudo estão significativamente correlacionadas entre si ($KMO = 0,91$ e $p < 0,001$). Neste caso, ao ser observada a tabela de comunalidades, não foi retirado nenhum item, sendo que, todos explicavam pelo menos 50% da variância da variável inicial. De acordo com a tabela de variância total explicada, só uma componente é que foi retida, sendo que consegue explicar 70,5% da variância total e apresenta o valor próprio superior a 1. Deste modo, ao avaliarmos a consistência interna dos itens que fazem parte desta componente,

percebemos que esta se verifica, dado que o alfa de Cronbach é de 0,92, existindo, desta forma, condições para ser criada a nova variável.

5.1 Teste das hipóteses

Com base nos resultados obtidos através dos testes das hipóteses, podemos observar que, a maioria das hipóteses em estudo foram verificadas. A H1a afirmava que, o suporte organizacional percebido modera a relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança, sendo que, ao aumentar o suporte organizacional percebido, aumentará o compromisso afetivo e diminuirá a resistência afetiva à mudança. Ao observarmos os resultados do teste de hipóteses (Figura 5.2), é possível percebermos que, a relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional é significativa ($p = 0,01$, $p < 0,05$), logo, a hipótese é verificada.

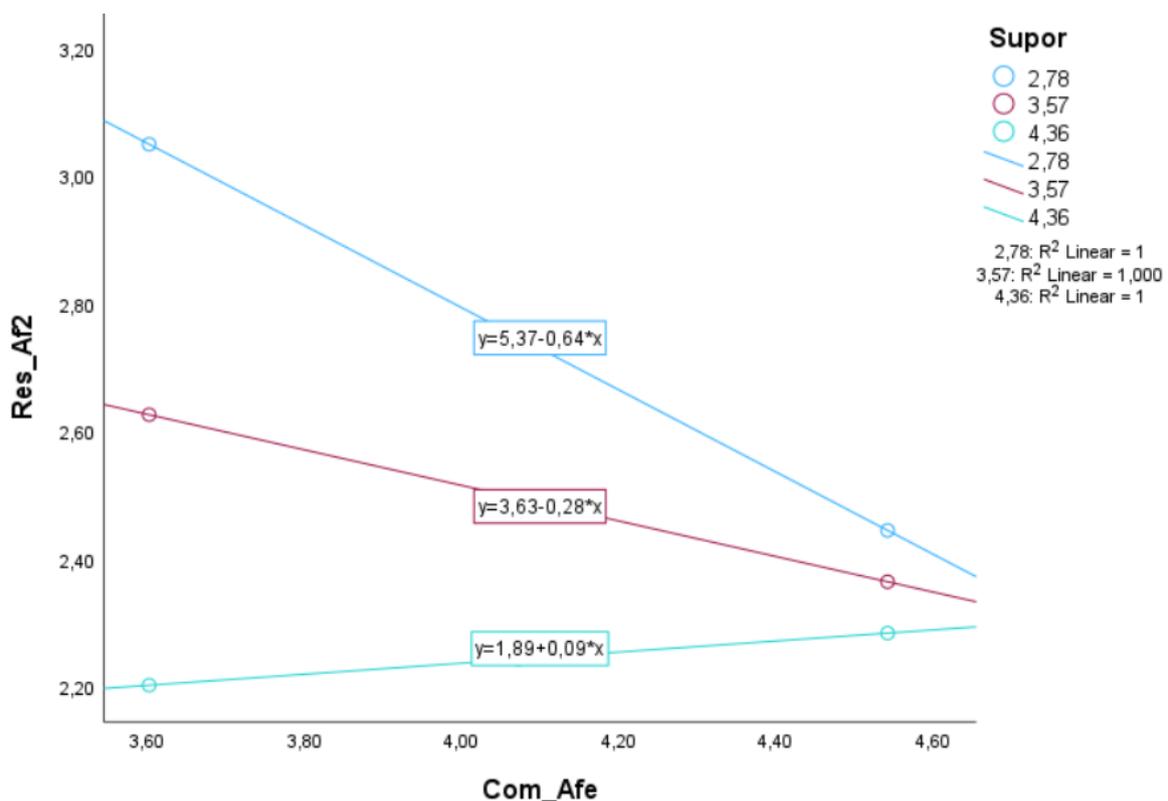


Figura 5.2. Efeito moderador do suporte organizacional na relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva

No entanto, se observamos a relação entre o compromisso normativo e a resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional (Anexo L), podemos perceber que o nível de significância é superior a 0,05 ($p = 0,94$), logo, ao aumentar o suporte organizacional, o

compromisso normativo também aumentará, mas resistência afetiva não diminuirá. Deste modo, a H1b não é verificada. O mesmo acontece com o compromisso de continuidade, ou seja, sendo que, $p = 0,78 > 0,05$, a relação entre o compromisso de continuidade e a resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional não é significativa (Anexo M). Deste modo, a H1c não é verificada pois, ao aumentar o suporte organizacional, o compromisso de continuidade aumenta, ao mesmo tempo que a resistência à mudança também aumenta.

Relativamente à H2a que afirma que, quanto mais liderança partilhada existir, maior será o compromisso afetivo e menor será a resistência afetiva à mudança, realizamos também o teste de hipóteses de maneira a perceber se esta se verifica. Neste sentido, com base nos resultados obtidos, percebemos que se verifica, dado que $p = 0,02 < 0,05$. Logo, podemos afirmar que, a liderança partilhada modera a relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança (Figura 5.3).

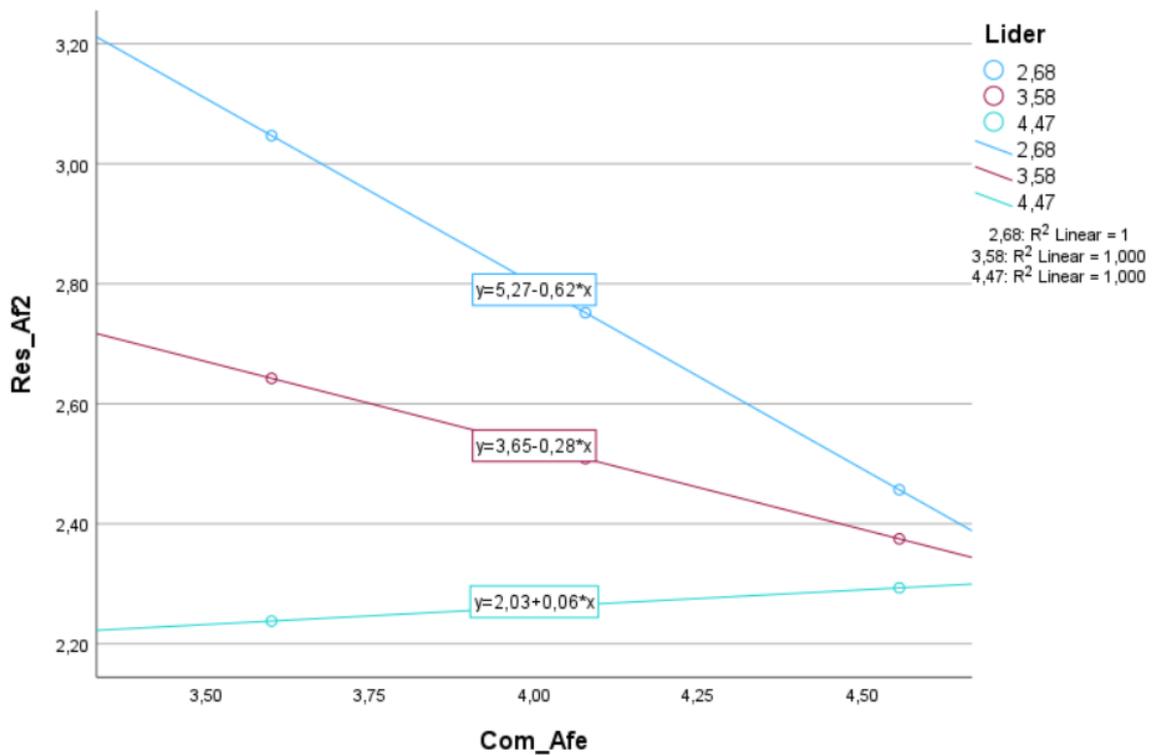


Figura 5.3. Efeito moderador da liderança na relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva

Também, se observarmos a relação entre o compromisso normativo e a resistência afetiva moderada pela liderança partilhada, percebemos que esta se verifica ($p = 0,04 < 0,05$). Ou seja, quanto mais liderança partilhada existir, maior será o compromisso normativo e menor será a resistência afetiva à mudança, logo a H2b verifica-se (Figura 5.4).

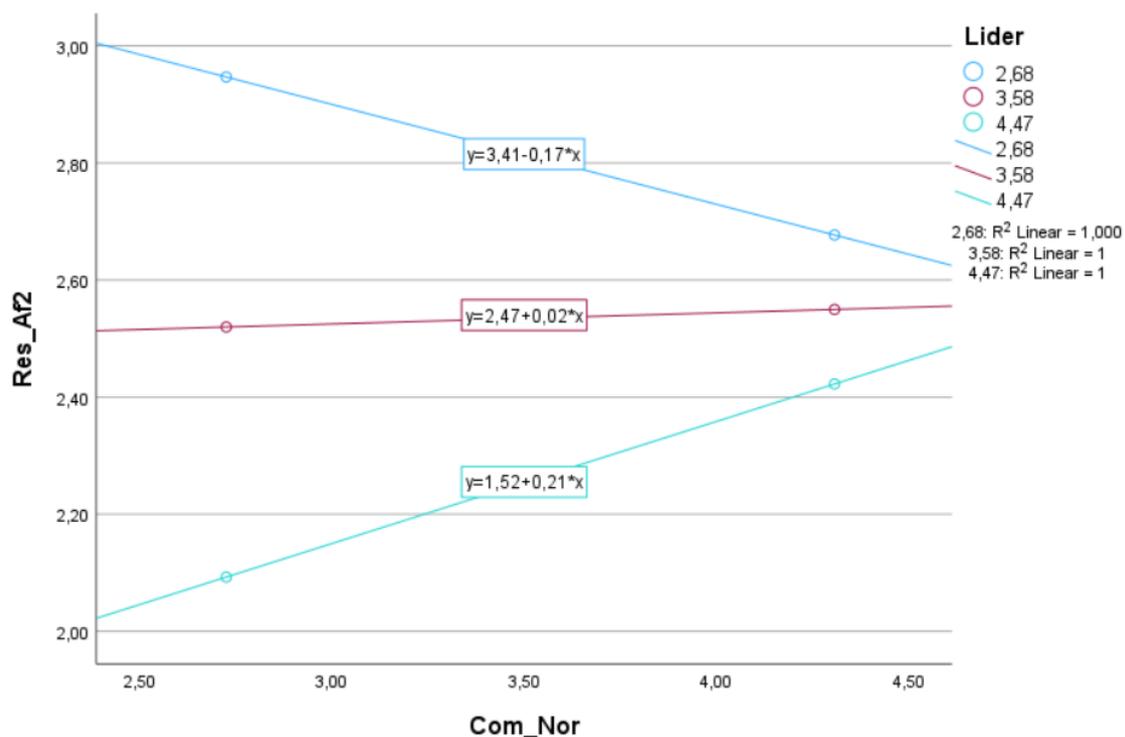


Figura 5.4. Efeito moderador da liderança na relação entre o compromisso normativo e a resistência afetiva

No entanto, a relação entre o compromisso de continuidade e a resistência afetiva moderada pela liderança partilhada não apresenta uma relação tão significativa, sendo que, $p = 0,19 > 0,05$. Logo, a H2c não pode ser verificada (Anexo P). Ou seja, podemos dizer que ao aumentar a liderança partilhada, o compromisso de afetivo e o compromisso normativo aumentam, ao mesmo tempo que a resistência afetiva diminui. Por outro lado, ao aumentar a liderança partilhada, o compromisso de continuidade aumenta, mas a resistência afetiva também aumenta.

A H3 afirma que, a comunicação da mudança medeia a relação entre a resistência afetiva e a liderança partilhada, ou seja, que a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva é explicada pela comunicação da mudança. Neste sentido, ao observamos os resultados obtidos através do PROCESS v4.2 para o SPSS (Tabela 5.5), podemos afirmar que, primeiramente, o impacto da liderança partilhada (X) tem efeito estatisticamente significativo na comunicação da mudança (M) ($\beta = 0,36$ IC [0,20;0,53] $t = 0,08$ $p < 0,001$ $R^2 = 0,21$). De seguida, podemos verificar que, por um lado, existe um efeito direto significativo da liderança partilhada (X) sobre a resistência afetiva (Y) ($\beta = -0,42$ IC [-0,61;-0,23] $t = -4,4$ $p < 0,001$) e, por outro lado, que a

comunicação da mudança (M) apresenta um efeito estatisticamente significativo na resistência afetiva (Y) ($\beta = 0,28$ IC [0,11;0,52] $t = 2,40$ $p = 0,01$ $R^2 = 0,46$). Por fim, pode verificar-se ainda que, existe um efeito indireto significativo da comunicação da mudança na relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva ($\beta = 0,10$ *Bootstrap* SE = 0,06 *Bootstrap* IC [0,003;0,24]). Deste modo, podemos então afirmar que a H3 é verificada, ou seja, a comunicação da mudança medeia a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança.

Tabela 5.5. Efeito mediador da comunicação da mudança na relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva

Variáveis predictoras	Mediador: Comunicação da mudança					Variável dependente: Resistência afetiva				
	β	SE	t	p	R ²	β	SE	t	p	R ²
Resistência afetiva	F = 20,383					F = 10,176				
Constante	2,187	0,300	7,278	<0,001	0,463	3,049	0,040	7,577	<0,001	0,215
Liderança partilhada	0,368	0,081	4,514	<0,001		-0,423	0,094	-4,496	<0,001	
Comunicação da mudança						0,284	0,118	2,404	0,018	
Efeito Indireto						0,104	0,062			

Em relação à H4, que afirma que, a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva é explicada pela comunicação da mudança, também foi utilizado o mesmo procedimento. Com base nos resultados obtidos (Tabela 5.6), podemos afirmar que, primeiramente, o impacto do suporte organizacional (X) tem um efeito estatisticamente significativo na comunicação da mudança (M) ($\beta = 0,41$ IC [0,23;0,59] $t = 4,52$ $p < 0,001$ $R^2 = 0,21$). De seguida, podemos verificar também que, por um lado, existe um efeito direto significativo do suporte organizacional (X) sobre a resistência afetiva (Y) ($\beta = -0,48$ IC [-0,68;-0,27] $t = -4,57$ $p < 0,001$) e, por outro, que a comunicação da mudança (M) apresenta um efeito estatisticamente significativo na resistência afetiva (Y) ($\beta = 0,28$ IC [0,05;0,52] $t = 2,44$ $p = 0,01$ $R^2 = 0,22$). Por fim, podemos ainda verificar que existe um efeito indireto significativo da comunicação da mudança na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva ($\beta = 0,11$ *Bootstrap* SE = 0,06 *Bootstrap* IC [0,01;0,25]). Deste modo, podemos então afirmar que, a H4 é verificada, ou seja, a comunicação da mudança medeia a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança.

Tabela 5.6. Efeito mediador da comunicação da mudança na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva

Variáveis predictoras	Mediador: Comunicação da mudança					Variável dependente: Resistência afetiva				
	β	SE	t	p	R ²	β	SE	t	p	R ²
Resistência afetiva	F = 20,479				0,463	F= 10,541				0,470
Constante	2,038	0,332	6,140	<0,001		3,228	0,415	7,765	<0,001	
Suporte organizacional	0,411	0,091	4,525	<0,001		-0,480	0,104	-4,576	<0,001	
Comunicação da mudança						0,288	0,118	2,446	0,016	
Efeito Indireto						0,118	0,061			

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo passou por analisar qual a influência que o suporte organizacional tem na relação entre os tipos de compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, perceber em que medida a liderança partilhada influencia a relação entre o compromisso com mudança e a resistência afetiva à mudança, verificar também de que forma a comunicação da mudança influencia a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança e, ainda, entender qual a influência da comunicação da mudança na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança.

Com base na análise dos resultados realizada, é possível percebermos que, primeiramente, o suporte organizacional percebido tem menos impacto na relação existente entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança do que era esperado. Ou seja, o suporte organizacional que é percebido pelos inquiridos tem influência na relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança, ou seja, ao aumentar o suporte organizacional, é esperado que aumente o compromisso afetivo e diminua a resistência afetiva à mudança. No entanto, o mesmo não acontece com o compromisso normativo e o compromisso de continuidade. Isto é, através dos resultados obtidos, percebemos que, o suporte organizacional percebido não tem influência na relação entre o compromisso normativo e o compromisso de continuidade e a resistência afetiva à mudança. Deste modo, ao aumentar o suporte organizacional percebido, seria de esperar que o compromisso normativo e o compromisso de continuidade aumentassem, ao mesmo tempo que a resistência afetiva diminuía, mas não é o que se verifica, ou seja, a resistência afetiva aumenta também. Neste sentido, podemos afirmar que o suporte organizacional modera de facto a relação entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, mas apenas na sua dimensão mais afetiva, como é demonstrado por Kim et al. (2016).

Relativamente à influência que a liderança partilhada tem na relação entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, através da análise dos resultados obtidos, podemos afirmar que esta verifica-se de certa forma. Ou seja, apesar de não ser verificada influência da liderança partilhada na relação entre o compromisso de continuidade e a resistência afetiva, o mesmo não acontece com o compromisso afetivo e o compromisso normativo. Isto é, a liderança partilhada modera a relação entre o compromisso afetivo e o compromisso normativo e a resistência afetiva à mudança. Deste modo, ao aumentar a liderança partilhada, o compromisso afetivo e o compromisso normativo aumentam, da mesma forma, forma que a resistência afetiva diminui. Por outro lado, ao aumentar a liderança partilhada,

aumenta o compromisso de continuidade, mas aumenta também a resistência afetiva. Assim sendo, segundo o que Hussain et al. (2021) sustentam no que toca à influência da liderança partilhada na resistência à mudança nas organizações, podemos afirmar, com base nos resultados obtidos, que a liderança partilhada tem de facto influência nos processos de mudança organizacional.

No que toca ao papel que a comunicação da mudança tem nos processos de mudança de organizacional, através dos resultados obtidos, podemos afirmar que esta pode ser vista, de facto, como um pilar fundamental nestes processos, tal como é defendido por Husain (2013). Ou seja, com base na análise dos resultados, percebemos que, a comunicação da mudança medeia, por um lado, a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva à mudança, como foi sustentado por Mações e Román-Portas (2022) e, por outro, a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança. Assim sendo, podemos afirmar que, a relação entre a liderança partilhada e o suporte organizacional e a resistência afetiva à mudança é explicada pela comunicação da mudança nos processos de mudança organizacional.

De um ponto de vista teórico, o estudo em questão, em primeiro lugar, ao focar-se unicamente na resistência afetiva à mudança, acaba por trazer um contributo para o que é o estudo da resistência à mudança em geral nas organizações, sendo que, são poucos os estudos que se focam apenas neste tipo de resistência, mas que é o que acaba por se relacionar mais com o compromisso com a mudança e influenciar mais os processos de mudança organizacional, como demonstrado por Lokhorst et al. (2013). Em segundo lugar, é também um contributo no campo da comunicação da mudança, sendo que preenche a lacuna existente no estudo da relação entre a comunicação da mudança, a liderança partilhada e a resistência à mudança e também da relação entre a comunicação da mudança, o suporte organizacional e a resistência à mudança.

De um ponto de vista prático, este estudo contribui, de uma forma geral, tanto para a Gestão dos Recursos Humanos, como para o estudo da resistência à mudança nas organizações, no sentido em que, consegue demonstrar qual o papel que o suporte organizacional, a liderança partilhada e a comunicação da mudança podem ter num processo de mudança organizacional e ajudar os líderes e as próprias organizações a lidar de uma forma mais eficaz com os obstáculos que, muitas vezes, existem por parte dos colaboradores num processo de mudança. Por outro lado, pode servir também como uma ferramenta na área da consultadoria, sendo que pode ajudar os consultores a realizarem um melhor diagnóstico das organizações, atuando sobre algumas das variáveis que acabam por ter mais influência nos processos de mudança de uma organização. Pode ainda contribuir para uma melhor formação em processos de mudança dentro

das organizações, capacitando os stake-holders da mudança para uma melhor gestão destes processos, que acabam por ter influência na forma como os colaboradores lidam com a mudança. Também pode servir como um apoio para os departamentos de comunicação organizacional, dando-lhes ferramentas para gerirem de uma forma mais eficaz a forma como é transmitida a mudança na organização e destacando a importância da liderança partilhada e do suporte organizacional nesse processo.

Embora este estudo tenha trazido um contributo significativo para diversas áreas no que toca à resistência à mudança nas organizações, também apresenta algumas limitações que podem afetar a interpretação e a generalização dos dados. Primeiramente, o facto de a recolha de dados ter acontecido num único momento fez com que não tenha sido possível evitar o método da variância comum. Ou seja, como metodologia inicial deste trabalho, pensou-se em aplicar o questionário em três momentos diferentes, para que, num primeiro momento fossem recolhidos dados sobre a variável dependente, num segundo momento, sobre a variável independente e, num terceiro momento, sobre as variáveis moderadoras e mediadora. O facto de ter sido aplicado num único momento levou também a que o questionário se tornasse demasiado longo e alguns dos inquiridos não respondessem às questões até ao final, reduzindo a amostra para um número que não nos permitiu obter resultados tão generalizáveis. Em segundo lugar, a fonte de recolha de dados ter sido exclusivamente através de questionários, reduziu a validade e a confiabilidade da pesquisa. Também o facto de nos termos focado exclusivamente em medidas auto-reportadas, apesar de termos conseguido obter informações diretas dos próprios inquiridos, levou a uma possibilidade de viés, imprecisão ou erros de memória.

Tendo em conta que a dimensão e a representatividade da amostra foram uma das limitações do estudo em questão, em estudos futuros, é necessário que exista uma maior e mais eficiente recolha de dados, através de diferentes tipos de fontes, como entrevistas ou observação direta, de maneira a garantir uma maior validade e confiabilidade dos dados. Em estudos futuros no campo da resistência à mudança, para além de utilizarmos o suporte organizacional e a liderança partilhada como variáveis moderadoras da relação entre o compromisso com a mudança e a resistência afetiva à mudança, pode ser também interessante utilizarmos variáveis como a cultura organizacional, que pode também ter impacto na forma como os colaboradores reagem à mudança (Rahman & Hadi, 2019). Sendo que o contexto organizacional também pode influenciar a reação à mudança (Nandan & Verma, 2013), em estudos futuros também podem ser considerados fatores organizacionais de nível mais macro, de forma a, por exemplo, analisar as diferenças entre setores em que o contexto seja mais conservador, como o setor financeiro,

e setores em que o contexto seja mais dinâmico, como o setor das Tecnologias de Informação (Ferreira et al., 2017). Apesar de terem sido recolhidos dados nesse sentido, os dados não foram analisados de forma individual para que se possa entender estas diferenças.

Em suma, apesar das limitações mencionadas, o presente estudo conseguiu preencher algumas lacunas existentes no estudo da resistência à mudança organizacional, explorando a influência que a liderança partilhada, o suporte organizacional percebido e a comunicação da mudança podem ter neste processo, sendo que, de uma forma geral, percebemos que são fatores cruciais num processo de mudança organizacional. Apesar de o suporte organizacional ter menos influência na relação entre o compromisso com a mudança e a resistência à mudança afetiva do que o que seria de esperar, sendo que só modera a relação entre o compromisso afetivo e a resistência afetiva à mudança, este estudo consegue mostrar-nos que, numa mudança organizacional, os fatores emocionais acabam por ser os que mais influenciam a reação dos colaboradores à mudança. Relativamente à liderança partilhada, apesar de esta acabar por não ter tanto impacto como esperávamos na relação entre o compromisso de continuidade e a resistência afetiva à mudança, podemos também perceber que acaba por influenciar significativamente a relação entre o compromisso com a mudança em geral e a resistência afetiva à mudança. E, por último, no que toca à comunicação da mudança, esta acaba por ser uma ferramenta essencial no processo de mudança organizacional, sendo que, tem um efeito indireto significativo na relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva e também entre a liderança partilhada e a resistência afetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 6501-6515.
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee Resistance to Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, 113-116.
- Bouckenooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 575-602.
- Eisenbeiss, S. A., & Knippenberg, D. V. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 182–195.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 129-138.
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 271-291.
- Ferreira, A. S., 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*, 104-124.
- Frahm, J., Brown, & Kerry. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 370-387.
- Francis, D. (1989). *Organizational Communication*. Gower.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 219-247.
- Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and Preliminary Validation of the Shared Professional Leadership Inventory for Teams (SPLIT). *Psychology*, 75-92.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 474–487.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 44-50.
- Hussian, S. T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2021). Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediational Approach of Knowledge Sharing. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 84-95.

- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 558–583.
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 915-930.
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 5169-5174.
- Lokhorst, A. M., Werner, C., Staats, H., Dijk, E. V., & Gale, J. L. (2013). Commitment and Behavior Change: A Meta-Analysis and Critical Review of Commitment-Making Strategies in Environmental Research. *Environment and Behavior*, 3-34.
- Maçães, M., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89-106.
- Marchalina, L., Ahmad, H., & Gelaidan, H. M. (2021). Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1026-4116.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, Vol. III, 194- 204.
- Nandan, S., & Verma, A. (2013). “Organizational change effectiveness in an Indian public sector. *South Asian Journal of Management*, 97-113.
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 281-298.
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2017). Reducing Intentions to Resist Future Change: Combined Effects of Commitment-Based HR Practices and Ethical Leadership. *Human Resources Management*, 1-13.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 680-693.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leader's Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 627–659.
- Rahman, Z., & Hadi, H. K. (2019). Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. *International Conference on Economics, Education, Business and Accounting, KnE Social Sciences*, 353–362.
- Ruppel, C., Stranzl, J., & Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees'

- uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 1-22.
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 213-223.
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A. S., & Hamdi, M. (2021). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *European Business Review*, 597-621.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 1431-1447.
- Sverdlik, N., & Oreg, S. (2022). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 1-12.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics (7th ed.)*. California: Pearson.
- Trader-Leigh, K. E. (2001). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organization Change Management*, 138-155.
- Warrick, D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 433-441.
- Worley, J. A., Hellman, C. M., & Fuqua, D. R. (2009). The Survey of Perceived Organizational Support: Which Measure Should We Use? *Journal of Industrial Psychology*, 112-116.

ANEXOS

Anexo A - Escala de Resistência à Mudança

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Geralmente considero as mudanças algo de negativo.	1	2	3	4	5
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados.	1	2	3	4	5
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes.	1	2	3	4	5
4. Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.	1	2	3	4	5
5. Prefiro estar entediado(a) do que ser surpreendido(a).	1	2	3	4	5
6. Se eu fosse informado(a) de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado(a).	1	2	3	4	5
7. Quando sou informado(a) de qualquer alteração de planos, fico um pouco tenso(a).	1	2	3	4	5
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado(a).	1	2	3	4	5
9. Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso(a) mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.	1	2	3	4	5
10. Mudar de planos parece-me sempre extremamente chato.	1	2	3	4	5
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a minha vida.	1	2	3	4	5
12. Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.	1	2	3	4	5
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito as mudanças que eu sei que seriam boas para mim.	1	2	3	4	5
14. Mudo frequentemente de ideias.	1	2	3	4	5
15. Quando chego a alguma conclusão, não é provável que mude de ideias.	1	2	3	4	5
16. Não mudo de ideias facilmente.	1	2	3	4	5
17. Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo.	1	2	3	4	5

Anexo B - Escala de Compromisso com a Mudança

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Eu acredito no valor da mudança organizacional.	1	2	3	4	5
2. Iniciativas de mudança são uma boa estratégia para a organização.	1	2	3	4	5
3. Eu acho que a gestão vai cometer um erro ao introduzir mudanças na organização.	1	2	3	4	5
4. A mudança organizacional serve a um propósito importante.	1	2	3	4	5
5. A mudança necessita de ser introduzida para melhorar as coisas na organização.	1	2	3	4	5
6. A mudança é necessária para a organização.	1	2	3	4	5
7. Eu não tenho outra escolha que não seja juntar-me aos programas de reestruturação iniciados na organização.	1	2	3	4	5
8. Eu sinto-me pressionado(a) para me juntar às mudanças que são introduzidas no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Eu tenho muito em jogo para resistir às mudanças que são introduzidas no trabalho.	1	2	3	4	5
10. Seria muito custoso para mim resistir à iniciativa de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5

11. Seria arriscado falar contra as mudanças que são introduzidos no trabalho. significativamente a minha vida.	1	2	3	4	5
12. Resistência à mudança não é uma opção viável para mim.	1	2	3	4	5
13. Eu tenho um sentido de dever em trabalhar para os programas de reestruturação na organização.	1	2	3	4	5
14. Eu não acho que seria correto da minha parte opor-me às iniciativas de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5
15. Seria irresponsável de minha parte resistir às mudanças que são introduzidas no trabalho.	1	2	3	4	5
16. Eu sentir-me-ia culpado(a) por me opor às iniciativas de mudança no trabalho.	1	2	3	4	5

Anexo C - Escala de Suporte Organizacional Percebido

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5
3. A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5

Anexo D - Escala de Comunicação da Mudança

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Os responsáveis das equipas envolvidas na mudança foram devidamente informados pelos superiores.	1	2	3	4	5
2. Havia uma pessoa de contacto associada à hierarquia da empresa.	1	2	3	4	5
3. As pessoas afetadas pela mudança foram devidamente informadas.	1	2	3	4	5
4. Todas as pessoas foram devidamente informadas sobre o processo de mudança.	1	2	3	4	5
5. Houve informação sobre o como, onde e o quando do processo de mudança.	1	2	3	4	5
6. Foram disponibilizadas informações sobre os novos locais associados à mudança.	1	2	3	4	5
7. Foram esclarecidos os objetivos e as desvantagens da mudança.	1	2	3	4	5
8. Foram esclarecidos sobre como ultrapassar possíveis obstáculos e dificuldades na mudança.	1	2	3	4	5
9. Foi disponibilizada informação sobre como a mudança podia afetar as pessoas.	1	2	3	4	5
10. Foram prestados esclarecimentos sobre a mudança.	1	2	3	4	5
11. A informação disponibilizada teve em atenção os interesses pessoais de cada pessoa.	1	2	3	4	5
12. Os instrumentos de comunicação foram ajustados em função da área de trabalho de cada pessoa.	1	2	3	4	5
13. Os instrumentos de comunicação variam em função dos perfis de cada individuo.	1	2	3	4	5
14. Os instrumentos de comunicação variam em função do tipo de mudança adotado.	1	2	3	4	5

15. Foi disponibilizada comunicação sobre a mudança através de vários canais de comunicação.	1	2	3	4	5
16. Todos os trabalhadores afetados pela mudança receberam informação ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5
17. Houve uma preocupação de passar informação sobre a mudança de forma pessoal (cara a cara).	1	2	3	4	5
18. Houve preocupação para ouvir e receber feedback sobre a mudança a implementar.	1	2	3	4	5
19. Foram usados vários canais de comunicação de forma complementar.	1	2	3	4	5
20. Foi disponibilizada informação clara e objetiva no início do processo de mudança.	1	2	3	4	5
21. Houve preocupação para comunicar antes do surgimento de possíveis rumores.	1	2	3	4	5
22. Houve preocupação em comunicar de forma assertiva ao longo de todo o processo.	1	2	3	4	5
23. A comunicação disponibilizada procurou ser transparente e sem quaisquer tipo de mentiras.	1	2	3	4	5
24. Houve preocupação e respeito para com todos os trabalhadores.	1	2	3	4	5
25. Houve sempre comunicação aberta com os responsáveis pelo processo de mudança.	1	2	3	4	5
26. As chefias preocuparam-se em apoiar a mudança.	1	2	3	4	5
27. A comunicação era sempre disponibilizada por pessoas credíveis dentro da empresa.	1	2	3	4	5
28. Notou-se um apoio das chefias de topo para que a comunicação sobre a mudança fluísse durante todo o processo.	1	2	3	4	5

Anexo E - Escala de Liderança

Raramente	Ocasionalmente	Às vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
1	2	3	4	5

1. É habitual saber o quão satisfeito está o seu líder com o seu trabalho?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito
1	2	3	4	5

2. Em que medida o seu líder compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3. Em que medida o seu líder reconhece as suas potencialidades?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada
1	2	3	4	5

4. Independentemente da autoridade formal do seu líder, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

5. Independentemente da autoridade formal do seu líder, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

6. A confiança que tem no seu líder é tal que o defenderia mesmo na sua ausência.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da média	Extremamente eficaz
1	2	3	4	5
7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com o seu líder?				
1	2	3	4	5

Anexo F - Resultados estatísticos sobre a resistência à mudança

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,797
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	372,500
	gl	78
	Sig.	<.001

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	4,504	34,644	34,644	4,504	34,644	34,644	2,477	19,058	19,058
2	1,984	15,263	49,907	1,984	15,263	49,907	2,250	17,308	36,366
3	1,139	8,765	58,671	1,139	8,765	58,671	1,964	15,105	51,471
4	1,022	7,863	66,534	1,022	7,863	66,534	1,958	15,064	66,534
5	,763	5,870	72,404						
6	,666	5,120	77,524						
7	,577	4,441	81,965						
8	,549	4,222	86,187						
9	,490	3,768	89,955						
10	,442	3,404	93,358						
11	,334	2,566	95,925						
12	,300	2,309	98,234						
13	,230	1,766	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente			
	1	2	3	4
7. Quando sou informado (a) de qualquer alteração de planos, fico um pouco tenso(a).	,779	,353	-,065	,135
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado(a).	,757	,108	,165	-,010
6. Se eu fosse informado (a) de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado(a).	,687	,223	,066	,322
10. Mudar de planos parece-me sempre extremamente chato.	,615	,248	,270	,328
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a minha vida.	,278	,805	,167	,038
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito as mudanças que eu sei que seriam boas para mim.	,117	,798	-,104	,272
12. Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.	,366	,731	,128	,150
16. Não mudo de ideias facilmente.	-,037	,023	,858	-,022

15. Quando chego a alguma conclusão, não é provável que mude de ideias.	,099	,332	,761	,050
17. Os meus pontos de vista são muito consistentes ao longo do tempo.	,270	-,138	,672	-,093
Rotina	-,035	,108	,022	,751
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes.	,226	,081	-,173	,751
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados.	,293	,185	,059	,701

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,653	3

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,797	3

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,687	3

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,795	4

Anexo G - Resultados estatísticos sobre o compromisso com a mudança

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,688
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	437,454
	gl	66
	Sig.	<,001

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	3,931	32,758	32,758	3,931	32,758	32,758	3,050	25,417	25,417
2	2,548	21,234	53,993	2,548	21,234	53,993	2,804	23,364	48,781
3	1,412	11,765	65,758	1,412	11,765	65,758	2,037	16,977	65,758
4	,847	7,058	72,816						
5	,730	6,086	78,903						
6	,607	5,060	83,963						
7	,575	4,790	88,753						
8	,419	3,493	92,246						
9	,336	2,801	95,047						
10	,261	2,171	97,218						
11	,225	1,875	99,093						
12	,109	,907	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 2. (A) As iniciativas de mudança são uma boa estratégia para a organização.	,852	,077	,022
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 5. (A) A mudança necessita de ser introduzida para melhorar as coisas na organização.	,813	,186	-,043
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 6. (A) A mudança é necessária para a organização.	,757	,046	-,241
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 4. (A) A mudança organizacional serve um propósito importante.	,704	,216	,253
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 1. (A) Eu acredito no valor da mudança organizacional.	,701	,056	-,004
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 14. (N) Eu não acho que seria correto da minha parte opor-me às iniciativas de mudança no trabalho.	,143	,869	,162
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 16. (N) Eu sentir-me-ia culpado(a) por me opor às iniciativas de mudança no trabalho.	,068	,867	,112
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 13. (N) Eu tenho um sentido de dever em trabalhar para os programas de reestruturação na organização.	,066	,569	,263
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 8. (C) Eu sinto-me pressionado(a) para me juntar às mudanças que são introduzidas no trabalho.	,017	,127	,846

As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 9. (C) Eu tenho muito em jogo para resistir às mudanças que são introduzidas no trabalho.	,015	,040	,765
As seguintes questões incidem sobre o seu compromisso face à mudança. - 7. (C) (Eu não tenho outra escolha que não seja juntar-me aos programas de reestruturação iniciados na organização.	-,096	,283	,710

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,712	3

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,851	4

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,840	5

Anexo H - Resultados estatísticos sobre o suporte organizacional percebido

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	444,905
	gl	28
	Sig.	<,001

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,925	8

Anexo I - Resultados estatísticos sobre a comunicação da mudança

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,858
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	868,116
	gl	120
	Sig.	<,001

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	8,062	50,386	50,386	8,062	50,386	50,386	4,455	27,843	27,843
2	1,642	10,265	60,651	1,642	10,265	60,651	4,327	27,041	54,884
3	1,406	8,789	69,440	1,406	8,789	69,440	2,329	14,556	69,440
4	,890	5,563	75,003						
5	,811	5,069	80,072						
6	,621	3,878	83,951						
7	,490	3,063	87,013						
8	,409	2,559	89,572						
9	,395	2,467	92,039						
10	,267	1,666	93,705						
11	,240	1,502	95,206						
12	,218	1,366	96,572						
13	,189	1,183	97,755						
14	,168	1,048	98,803						
15	,133	,831	99,634						
16	,059	,366	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 28. Notou-se um apoio das chefias de topo para que a comunicação sobre a mudança fluísse durante todo o processo.	,808	,354	,100
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 26. As chefias preocuparam-se em apoiar a mudança.	,807	,068	,017
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 24. Houve preocupação e respeito para com todos os colaboradores.	,790	,323	,295
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 25. Houve sempre comunicação aberta com os responsáveis pelo processo de mudança.	,787	,301	,309

As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 23. A comunicação disponibilizada procurou ser transparente e sem quaisquer tipo de mentiras.	,762	,208	,171
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 20. Foi disponibilizada informação clara e objetiva no início do processo de mudança.	,666	,415	,376
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 4. Todas as pessoas foram devidamente informadas sobre o processo de mudança.	,346	,822	,017
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 3. As pessoas afetadas pela mudança foram devidamente informadas.	,345	,768	-,110
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 1. Os responsáveis das equipas envolvidas na mudança foram devidamente informados pelos superiores.	,371	,731	,011
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 7. Foram esclarecidos os objetivos e as desvantagens da mudança.	,201	,676	,309
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 17. Houve uma preocupação de passar informação sobre a mudança de forma pessoal (cara a cara).	-,049	,675	,196
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 9. Foi disponibilizada informação sobre como a mudança podia afetar os colaboradores	,416	,642	,186

As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 19. Foram usados vários canais de comunicação de forma complementar.	,305	,631	,414
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 13. Os instrumentos de comunicação variam em função dos perfis de cada indivíduo.	,125	-,110	,859
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 14. Os instrumentos de comunicação variam em função do tipo de mudança adotado.	,168	,272	,723
As seguintes questões incidem sobre a forma como lhe foi comunicada a última mudança na sua organização. - 15. Foi disponibilizada comunicação sobre a mudança através de vários canais de comunicação.	,390	,421	,593

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,874	7

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,748	3

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,923	6

Anexo J - Resultados estatísticos sobre a liderança partilhada

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,914
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	393,621
	gl	21
	Sig.	<,001

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,938	70,543	70,543	4,938	70,543	70,543
2	,638	9,118	79,661			
3	,431	6,154	85,815			
4	,317	4,531	90,346			
5	,253	3,621	93,967			
6	,227	3,247	97,214			
7	,195	2,786	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,928	7

Anexo K - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso afetivo e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Res_Af2
X : Com_Afe
W : Supor

Sample
Size: 80

OUTCOME VARIABLE:
Res_Af2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4951	,2452	,4027	8,2283	3,0000	76,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	11,4871	2,8933	3,9703	,0002	5,7247	17,2496
Com_Afe	-1,9283	,7182	-2,6849	,0089	-3,3587	-,4978
Supor	-2,1992	,7859	-2,7985	,0065	-3,7644	-,6341
Int_1	,4617	,1933	2,3891	,0194	,0768	,8466

Product terms key:
Int_1 : Com_Afe x Supor

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0567	5,7080	1,0000	76,0000	,0194

Anexo L - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso normativo e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Res_Af2
 X : Com_Nor
 W : Supor

Sample
 Size: 79

OUTCOME VARIABLE:
 Res_Af2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4053	,1642	,4493	4,9126	3,0000	75,0000	,0036

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8229	1,3850	2,7603	,0073	1,0639	6,5820
Com_Nor	-,0017	,3953	-,0043	,9966	-,7892	,7858
Supor	-,3879	,3597	-1,0784	,2843	-1,1043	,3286
Int_1	,0073	,1036	,0707	,9438	-,1991	,2137

Product terms key:

Int_1 : Com_Nor x Supor

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0001	,0050	1,0000	75,0000	,9438

Anexo M - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso de continuidade e resistência afetiva moderada pelo suporte organizacional

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Res_Af2
 X : Com_Con
 W : Supor

Sample
 Size: 79

OUTCOME VARIABLE:
 Res_Af2

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4994	,2494	,4035	8,3064	3,0000	75,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2404	1,2440	1,8010	,0757	-,2377	4,7185
Com_Con	,4022	,3763	1,0686	,2887	-,3476	1,1519
Supor	-,1681	,3110	-,5407	,5903	-,7876	,4514
Int_1	-,0273	,0974	-,2804	,7800	-,2214	,1668

Product terms key:
 Int_1 : Com_Con x Supor

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0008	,0786	1,0000	75,0000	,7800

Anexo N - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso afetivo e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Res_Af2
X : Com_Afe
W : Lider

Sample
Size: 77

OUTCOME VARIABLE:
Res_Af2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4950	,2450	,4140	7,8971	3,0000	73,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	10,1306	2,4272	4,1738	,0001	5,2932	14,9680
Com_Afe	-1,6305	,6048	-2,6960	,0087	-2,8358	-,4252
Lider	-1,8110	,6661	-2,7188	,0082	-3,1386	-,4834
Int_1	,3774	,1648	2,2904	,0249	,0490	,7059

Product terms key:

Int_1 : Com_Afe x Lider

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0543	5,2458	1,0000	73,0000	,0249

Anexo O - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso normativo e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Res_Af2
 X : Com_Nor
 W : Lider

Sample
 Size: 77

OUTCOME VARIABLE:
 Res_Af2

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4503	,2028	,4372	6,1904	3,0000	73,0000	,0008

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,2482	1,4059	4,4442	,0000	3,4462	9,0502
Com_Nor	-,7407	,3925	-1,8869	,0632	-1,5230	,0417
Lider	-1,0563	,3687	-2,8646	,0054	-1,7911	-,3214
Int_1	,2123	,1032	2,0575	,0432	,0067	,4179

Product terms key:
 Int_1 : Com_Nor x Lider

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0462	4,2332	1,0000	73,0000	,0432

Anexo P - Resultados estatísticos sobre a relação entre compromisso de continuidade e resistência afetiva moderada pela liderança partilhada

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
 Y : Res_Af2
 X : Com_Con
 W : Lider

Sample
 Size: 77

OUTCOME VARIABLE:
 Res_Af2

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5274	,2781	,3959	9,3762	3,0000	73,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,3929	1,5487	2,8365	,0059	1,3063	7,4795
Com_Con	-,2823	,4690	-,6019	,5491	-1,2171	,6525
Lider	-,7370	,3889	-1,8951	,0620	-1,5122	,0381
Int_1	,1572	,1193	1,3176	,1918	-,0806	,3951

Product terms key:
 Int_1 : Com_Con x Lider

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0172	1,7360	1,0000	73,0000	,1918

Anexo Q - Resultados estatísticos sobre a relação entre a liderança partilhada e a resistência afetiva mediada pela comunicação da mudança

OUTCOME VARIABLE:
Comunic

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4623	,2137	,4038	20,3839	1,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1876	,3006	7,2780	,0000	1,5888	2,7863
Lider	,3680	,0815	4,5149	,0000	,2056	,5304

OUTCOME VARIABLE:
Res_Af2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4644	,2157	,4243	10,1762	2,0000	74,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0497	,4025	7,5772	,0000	2,2477	3,8516
Lider	-,4237	,0942	-4,4964	,0000	-,6115	-,2359
Comunic	,2846	,1184	2,4041	,0187	,0487	,5204

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,4237	,0942	-4,4964	,0000	-,6115	-,2359

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Comunic	,1047	,0623	,0036 ,2476

Anexo R - Resultados estatísticos sobre a relação entre o suporte organizacional e a resistência afetiva mediada pela comunicação da mudança

 OUTCOME VARIABLE:
 Comunic

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4631	,2145	,4034	20,4797	1,0000	75,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0385	,3320	6,1407	,0000	1,3772	2,6998
Supor	,4118	,0910	4,5254	,0000	,2305	,5931

 OUTCOME VARIABLE:
 Res_Af2

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4709	,2217	,4211	10,5418	2,0000	74,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2285	,4158	7,7651	,0000	2,4001	4,0569
Supor	-,4801	,1049	-4,5769	,0000	-,6892	-,2711
Comunic	,2886	,1180	2,4463	,0168	,0535	,5237

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,4801	,1049	-4,5769	,0000	-,6892	-,2711

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Comunic	,1189	,0617	,0109