

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA:**  
**A INTERAÇÃO COM A RESILIÊNCIA, OS RECURSOS**  
**ORGANIZACIONAIS E O *COMMITMENT***

Carla Sofia Ribeiro Cardoso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

abril 2013

**RESISTÊNCIA À MUDANÇA:**  
**A INTERAÇÃO COM A RESILIÊNCIA, OS RECURSOS**  
**ORGANIZACIONAIS E O *COMMITMENT***

Carla Sofia Ribeiro Cardoso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

abril 2013

*Texto escrito conforme o acordo ortográfico.*

## RESUMO

A mudança organizacional é tão difícil de operacionalizar com sucesso quanto importante para manter as organizações com uma atuação competitiva nos mercados. Existe uma multiplicidade de variáveis envolvidas na execução de um plano de mudança que interagem num sistema complexo, em que gestores e colaboradores têm de ser parceiros. Neste estudo, propusemo-nos compreender como se relacionam os recursos organizacionais, nomeadamente os incentivos ao desenvolvimento e o suporte da supervisão, com a resiliência psicológica, o *commitment* afetivo e de continuidade e como influem sobre a resistência à mudança dos indivíduos. Para o efeito procedemos à análise de regressão linear e de mediação simples para testar as hipóteses em investigação. Fundamentalmente, observámos que tanto os recursos organizacionais como individuais e o *commitment* podem funcionar como fatores de proteção e contribuir assim para reduzir a resistência à mudança.

**Palavras-chave:** *Resistência à mudança, resiliência, recursos organizacionais, commitment*

**JEL Classification System:** *M12 – Personnel Management; M54 – Labor Management*

## **ABSTRACT**

Organizational change is so difficult to operate successfully as important to keep the organizations with a competitive performance in the markets. When implementing a change plan, there are several variables involved, that interact in a complex system, in which managers and employees have to be partners. The aim of this study is to understand how the organizational resources, namely the developmental incentives and supervision support, interact with psychological resilience, affective and continuance commitment and how do they act on the individual resistance to change. To this end, we performed a linear regression and simple mediation analysis to test the hypotheses under investigation. Fundamentally, we observed that both the individual and organizational resources, as well as commitment, may function as protective factors and thus contribute to reduce resistance to change.

**Keywords:** *Change resistance, resilience, organizational resources, commitment*

**JEL Classification System:** *M12 – Personnel Management; M54 – Labor Management*

## Agradecimentos

Realizar e realizar-me é algo que sozinha seria tão mais difícil quanto solitário, pelo que a minha estima e gratidão dedico a todos os que comigo estiveram.

Ao Prof. Doutor Aristides Ferreira pela disponível e ambiciosa orientação e interesse nesta dissertação, assim como pelo genuíno apoio.

Ao Prof. Doutor Francisco Nunes pelas atenciosas críticas ao projeto da dissertação.

À minha colega e amiga Bruna Espadinha por ser a melhor companheira de jornada que poderia desejar e por tornar este percurso muito menos árduo. O olhar perfeccionista e crítico foram um inestimável valor acrescentado.

Ao meu amado Ricardo por escutar a minha alegria e angústia, por me dar e encontrar tempo nesta etapa e pelo precioso pragmatismo com que dotou este trabalho.

Ao meu querido pai por tornar este mestrado possível, pelo incentivo e por fazer com que não descreditasse em mim própria.

Às minhas colegas de equipa do Centro de Formação e Reabilitação Profissional de Alcoitão, Fernanda Sousa, Marina Ferreira e Helena Marques, por serem tão prestáveis, compreensivas e amigas. À Fernanda por me ajudar a acreditar.

Aos meus familiares e amigos pelo incondicional apoio.

Aos que participaram.

A todos o meu muito obrigada.

## ÍNDICE

<b>Sumário executivo.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento teórico.....</b>	<b>7</b>
Mudança e resistência à mudança.....	7
Resistência à mudança e resiliência.....	9
Resistência à mudança e resiliência: A relação com os recursos organizacionais.....	10
Os incentivos ao desenvolvimento como mediadores do suporte da supervisão.....	16
A resiliência como mediadora do impacto dos recursos organizacionais.....	17
A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais: A relação com o <i>commitment</i> afetivo e de continuidade.....	19
A resiliência como mediadora da influência do <i>commitment</i> .....	23
O <i>commitment</i> como mediador do impacto dos recursos organizacionais.....	24
<b>Capítulo II – Método.....</b>	<b>28</b>
Participantes.....	28
Procedimento.....	29
Instrumentos.....	29
Resistência à mudança.....	29
Resiliência.....	30
Incentivos ao desenvolvimento.....	31
Suporte da supervisão.....	31
Commitment afetivo e de continuidade.....	32
Questionário sociodemográfico.....	32

<b>Capítulo III – Análise de resultados.....</b>	<b>33</b>
Estatística descritiva e análise de correlações.....	33
Análise de regressão linear.....	34
Mediação.....	36
<b>Capítulo IV – Discussão.....</b>	<b>40</b>
Contributos teóricos e implicações práticas.....	45
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	46
Conclusões.....	47
<b>Referências.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

**Figuras**

Fig. 1. Modelo das hipóteses de mediação 6, 7a, 7b e 8.....	18
Fig. 2. Modelo das hipóteses relativas a variáveis preditoras e variáveis dependentes.....	21
Fig. 3. Modelo das hipóteses de mediação 11a, 11b, 11c e 11d.....	24
Fig. 4. Modelo das hipóteses de mediação 12a, 12b, 13a, 13b, 13c e 13d.....	26
Fig. 5. Modelo das hipóteses de mediação 14a, 14b, 15 <sup>a</sup> , 15b, 15c e 15d.....	27
Fig. 6. Modelo de resultados significativos obtidos na análise de regressão linear.....	42
Fig. 7. Modelo de resultados significativos obtidos no teste SOBEL.....	44

**Tabelas**

Tabela 1. Variáveis de caracterização da amostra.....	28
Tabela 2. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> .....	34
Tabela 3. Resultados da análise de regressão linear.....	35
Tabela 4. Resultados da análise de mediação com o teste SOBEL.....	37

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Protocolo de instrumentos.....	59
Ego-resiliência.....	59
Resistência à mudança: Dimensões <i>preferência de rotina a mudança, resistência afetiva à mudança, pensamento a curto prazo face à mudança</i> .....	60
Commitment organizacional: <i>Commitment afetivo e commitment de continuidade</i> .....	61
Incentivos ao desenvolvimento.....	62
Suporte da supervisão.....	62
Questionário sociodemográfico.....	63
Anexo B – Análise fatorial das dimensões da escala de Resistência à Mudança em estudo.....	64
Anexo C – Consistência interna das dimensões da escala de Resistência à Mudança em estudo.....	67
Anexo D – Análise fatorial da escala de Ego-resiliência.....	68
Anexo E – Consistência interna da escala de Ego-resiliência.....	74
Anexo F – Análise fatorial da escala de Incentivos ao Desenvolvimento.....	75
Anexo G – Consistência interna da escala de Incentivos ao Desenvolvimento.....	77
Anexo H – Análise fatorial da escala de Suporte da Supervisão.....	78
Anexo I – Consistência interna da escala de Suporte da Supervisão.....	80
Anexo J – Análise fatorial das dimensões da escala de Commitment Organizacional em estudo.....	81
Anexo K – Consistência interna das dimensões da escala de Commitment Organizacional em estudo.....	86
Anexo L – Correlações de <i>Pearson</i> : Variáveis demográficas e commitment afetivo e de continuidade.....	87
Anexo M – Regressão linear simples: Confirmação de requisitos das variáveis commitment afetivo e de continuidade para análise de mediação.....	88

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A mudança organizacional que, segundo Herold e Fedor (2008, cit. por Shin, Taylor & Seo, 2012), deve ser entendida como a alteração nas rotinas de trabalho e nas estratégias que afetam toda a organização, tem merecido particular atenção na literatura e cativado o interesse dos atores organizacionais. Numa mudança organizacional, é habitual os colaboradores serem esquecidos e vulnerabilizados em função de aspetos formais que mascaram a responsabilidade da gestão, sendo esta alegação fundada também no pouco conhecimento existente sobre dimensões individuais da mudança (Vickers & Kouzmin, 2001). Mediante uma revisão de literatura, Choi (2011) especifica que a liderança das organizações tende mesmo a negligenciar a função nuclear dos colaboradores no processo de mudança, apesar de se argumentar que o suporte destes é indispensável.

Acresce ainda que os estudos têm evidenciado que as atitudes e o comportamento face à mudança por parte dos colaboradores são fruto essencialmente do impacto na sua *performance* e na da organização após a ocorrência também de uma mudança (Kim & Mauborgne, 2003; Neubert & Cady, 2001; Robertson, Roberts, & Porras, 1993), pelo que se percebe que os indivíduos se modelam à acumulação de experiência anterior e o que cria a expectativa de que é viável modificar os seus comportamentos e atitudes.

Naturalmente que as mesmas experiências não levam todos os indivíduos a uma mesma ação, por quanto diferentes estes são entre si devido à sua personalidade e disposições internas, i.e., neste caso, devido à sua capacidade para lidar com as dificuldades ou à tendência para resistir a mudanças. Assim, as organizações devem considerar que as consequências de um plano de mudança não se repercutem igualmente por todos os colaboradores.

Contudo, seria redutor pensar que a capacidade dos indivíduos para ultrapassar as adversidades e o reconhecimento da sua importância, traduzido em suporte organizacional, seriam ingredientes suficientes para compreender como se mobilizam as pessoas para uma mudança. Os indivíduos possuem uma relação prévia com a organização que define o investimento depositado pelos colaboradores nos objetivos traçados e o quanto estão dispostos a abdicar pelo sucesso da organização, pelo que a expectativa é a de que o *commitment* seja um condutor da reação dos indivíduos a uma mudança.

Assim, continua a ser fulcral um melhor entendimento das condições que conduzem os colaboradores a favorecerem a execução de um plano de mudança e o presente trabalho visa

contribuir para compreender o quanto as pessoas e as organizações podem influenciar o sucesso de uma mudança organizacional no que se refere à resiliência individual e à resistência à mudança porque, apesar de diferentes, estes conceitos não deverão ser tomados isoladamente e, para sua melhor compreensão, torna-se relevante apurar o impacto que outras variáveis podem ter em ambos. Com efeito, baseando-nos na literatura, propomo-nos compreender *como é que os recursos organizacionais – ao nível do suporte da supervisão e dos incentivos ao desenvolvimento – e o commitment afetivo e de continuidade se relacionam com a resiliência, para uma melhor previsão da reação dos sujeitos a uma mudança organizacional.*

Portanto, perspetivando o objetivo de conhecer o *papel de variáveis organizacionais e individuais como preditoras e mediadoras da predisposição para resistir a uma mudança*, esta dissertação divide-se essencialmente em três partes, em que num primeiro capítulo afluamos uma síntese da literatura científica que fundamenta as hipóteses apresentadas, seguido da descrição da metodologia utilizada para operacionalizar aquilo a que nos propomos, a par da análise dos dados obtidos – capítulo II e III, respetivamente – e, por último, condensamos no quarto capítulo a discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico, abordamos as limitações e derivadas linhas de investigação, assim como sumariamos as conclusões deste estudo.

## CAPÍTULO I

### Enquadramento teórico

#### **Mudança e resistência à mudança**



Metamorphosis I by M. C. Escher, 1937

A mudança é cada vez mais percebida como uma variável constante e não episódica (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000), cujo impacto não se prevê homogêneo nem incólume para toda a organização e respetivos atores (Reilly, Brett, & Stroh, 1993). Kiefer e Müller (2003, cit. por Kiefer, 2005), ao analisarem os relatos dos trabalhadores em períodos de mudança, perceberam a existência de desencadeadores específicos de emoções negativas, inclusivamente a dificuldade em manter o profissionalismo com as condições de trabalho existentes, a preocupação com a carreira na organização e o impacto pessoal dos valores e política organizacionais. Importa salientar também que as consequências reportadas pelos colaboradores resultantes das mudanças organizacionais são várias como, e.g., a sobrecarga de trabalho, a ameaça ao emprego ou ao estatuto, a modificação da estrutura e de processos, a possível perda de incentivos e mesmo a perda de colegas (e.g., Brockner, Grover, Reed, & Dewitt, 1992; Littler, Wiesner, & Dunford, 2003; Spector, 2002).

Indubitavelmente, Herold, Fedor, Caldwell e Liu (2008) defendem que as mudanças são eventos disruptivos mesmo quando aceites de forma positiva e, quanto maior e/ou repetido for o impacto negativo, mais as emoções negativas serão despoletadas com influência sobre as atitudes face à mudança. Na mesma linha de ideias, Jimmieson, Terry e Callan (2004), afirmam que a mudança organizacional é um evento fomentador de climas de incerteza, potencialmente gerador de stresse e de outras consequências negativas para os trabalhadores e, a somar a este efeito, a maioria falha no seu objetivo (e.g. Choi, 2011; Gilley, Godek, & Gilley, 2009; Shin et al., 2012).

Baseados na literatura, Gilley et al. (2009) afirmam que há uma tendência natural para resistir à mudança, seja esta de que âmbito for, enquanto Oreg (2003) refere que existem seis fontes de resistência à mudança, nomeadamente o receio de perder o controlo, a rigidez

cognitiva, o déficit de resiliência psicológica, a intolerância a períodos de adaptação, a preferência por fraca estimulação e a dificuldade em abandonar hábitos instalados. Como predisposição individual, a resistência à mudança configurar-se-ia como um traço de personalidade relativamente estável que determinaria o quanto se procura e como se reage a um evento de mudança e, com exceção da rigidez cognitiva, todas as dimensões seriam uma manifestação de insegurança no sentido em que as mudanças são geradoras de stresse e colocam os sujeitos em situações sentidas como potencialmente ameaçadoras (Oreg et al., 2008).

Oreg (2006) elabora ainda uma construção tridimensional e interdependente do conceito de resistência à mudança, colocando tónica nas componentes (i) afetiva que refletiria o que o indivíduo sente sobre a mudança, (ii) cognitiva que traduziria o que o indivíduo pensa sobre a mesma e (iii) na dimensão comportamental que abarca as ações ou intenções de ação ativadas em resposta à mudança. E, dependendo da fonte de resistência à mudança, os indivíduos atuam ao nível afetivo, cognitivo ou comportamental, i.e., se a resistência advém da antecipação das consequências de uma mudança, então a reação dos indivíduos terá a sua origem nas componentes afetiva e cognitiva, enquanto a resistência derivada dos aspetos processuais é essencialmente comportamental.

Neste trabalho, apenas serão estudadas as dimensões afetiva e comportamental em detrimento da cognitiva. Lau e Woodman (1995) defendem que a reação individual à mudança está ancorada em esquemas mentais de funcionamento que congregam a representação mental de eventos desta natureza e acrescentam que a personalidade afeta acentuadamente o formato dos mencionados esquemas mentais. Deste modo, pressupomos que a resistência cognitiva à mudança será menos suscetível de ser modificada em função de estímulos organizacionais, devido à internalização de padrões mentais de funcionamento.

## Resistência à mudança e resiliência

*“In short, resilience provides the ability to adjust to a change before the change spirals into additional changes from which a system cannot recover. The greater the resilience capacity, the greater the likelihood the ecosystem will adjust to the initial disturbances and sustain itself.” Zellars, Justice e Beck (2011, p. 6)*

A resistência à mudança relaciona-se também com o quanto as pessoas se conseguem adaptar e, por isso, manter maior ou menor controlo sobre as necessidades e exigências que lhes são colocadas diária ou pontualmente (Block & Kremen, 1996). Assim, os indivíduos possuem e podem desenvolver recursos internos, cognitivos ou afetivos, característicos da sua personalidade ou vivenciar estados como reação a determinados aspetos do ambiente que influenciam a interpretação e o ajustamento aos mesmos (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010).

Pretende-se com isto assinalar que os recursos pessoais moldam a visão que os indivíduos têm do seu contexto, na forma como o compreendem e reagem a este, funcionando como variáveis moderadoras e mediadoras na relação do indivíduo com o seu meio e respetivos *outputs* organizacionais (Bandura, 2000; Judge, Locke, & Durham, 1997, cit. por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Deve-se ter também presente que, apesar da personalidade ter uma elevada estabilidade ao longo da vida, algumas características disposicionais podem ser mais flexíveis, alterando-se ou ajustando-se de acordo com os eventos mais significativos (e.g. Headey & Wearing, 1989; Magnus, Diener, Fujita, & Pavot, 1993; Vaidya, Gray, Haig, & Watson, 2002), inclusivamente os profissionais (e.g., Deci & Ryan, 1990, cit. por Roberts, 1997; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Kohn, 1977; Petrou & Demerouti, 2010; Roberts, 1997; Roberts, Caspi, & Moffitt, 2003). Porventura, existem divergências que, a somar às diferenças metodológicas, podem fundar-se no facto de nem todas as experiências da vida agruparem as características necessárias a que se produza uma alteração na personalidade.

Neste estudo, interessamo-nos particularmente pelo traço de personalidade descrito por Block e Block (1980, cit. por Alessandri, Vecchione, Caprara, & Letzring, 2012) como ego-resiliência, i.e., a capacidade de um indivíduo se adaptar às mudanças ou fatores de stresse e que lhe possibilita atingir mais facilmente e com sucesso os seus objetivos. Não obstante, nas organizações, Hamel e Valikangas (2003) e Lengnick-Hall e Beck (2005) definem a resiliência como a capacidade para reinventar-se dinâmica e estrategicamente ao

contexto e às condições, favorecendo o bem-estar e o desempenho (Youssef & Luthans, 2007).

Os indivíduos resilientes tendem a minimizar proativamente o impacto de eventos stressantes (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Fredrickson, Cohn, Coffrey, Pek, & Finkel, 2008; Tellegen, 1985, cit. por Block & Kremen, 1996), havendo evidência de que possuem características psicológicas favoráveis ao indivíduo e à organização, incluindo as atitudes positivas face ao trabalho (Youssef & Luthans, 2007; Shin et al., 2012).

Por conseguinte, as pessoas mais resilientes reagem de modo mais favorável à mudança organizacional, percecionando-a de forma mais otimista (Shin et al., 2012; Zellars et al., 2011). Maddi (2005, cit. por Van den Heuvel et al., 2010) descobriu que os indivíduos mais resilientes recorrem mais facilmente a estratégias cognitivas e comportamentais para lidar com as mudanças organizacionais, enquanto que Choi (2011) refere alguns estudos que têm demonstrado a existência de aspetos individuais, como é o caso da resiliência, que se associam a uma maior abertura à mudança. Em sintonia com Block e Kremen (1996), Oreg (2003) destaca mesmo que o défice na capacidade de resiliência induz uma maior resistência à mudança pelo facto dos indivíduos terem menor habilidade para criar ou recorrer a estratégias de *coping* com o stresse normalmente associado aos períodos de mudança.

*Hipótese 1: A resiliência psicológica é preditora de menor resistência afetiva e comportamental à mudança.*

### **Resistência à mudança e resiliência: A relação com os recursos organizacionais**

*Managers define and shape the reality of their employees.  
Smirich and Morgan, 1982*

A assunção de que as pessoas são inerentemente resistentes à mudança está a encontrar opositores que defendem, por seu turno, que este comportamento é fruto da antecipação dos efeitos habitualmente produzidos pelos processos de mudança e que pendem para algum tipo de perda associada (Van Dijk & Van Dick, 2009) e, assim, tem sido defendido que são as variáveis situacionais que mais influenciam as atitudes face à mudança, em detrimento das pré-disposições da personalidade que estariam mais correlacionadas com

as atitudes gerais perante a mudança (Choi, 2011). Mas se se acredita que as atitudes dos indivíduos são moldadas às experiências organizacionais acumuladas, Choi (2011) argumenta que é necessário conhecer melhor a relação entre as variáveis situacionais e as atitudes específicas face à mudança.

Ainda nesta ordem de ideias, a resistência à mudança tem lugar na sequência da interação entre as interpretações individuais e organizacionais das ações e o contexto de trabalho, podendo as necessidades dos indivíduos colidir com a expectativa de que a mudança é uma ameaça ao *status quo* que é a base da sua identidade profissional e organizacional (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008; Kiefer, 2005; Pollard, 2001; Schweiger & DeNisi, 1991; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005; Strebel, 1996; Van Dijk & Van Dick, 2009). Em suma, a forma como as pessoas são geridas no processo é que as faria resistir mais ou menos à mudança (Lawrence, 1954).

Existe mesmo o consenso de que a personalidade e o contexto são ambos antecedentes da resistência à mudança, nomeadamente que, se a resistência for disposicional, então os indivíduos tenderão a agir e a sentirem-se de forma negativa independentemente dos contornos de uma mudança (Oreg, 2006). Em parte, a resistência à mudança organizacional pode ser também produto da vivência permanente de situações percecionadas como ameaçadoras e/ou desafiantes (Kiefer, 2005; Wanberg & Banas, 2000).

Portanto, Habeck, Kroger e Tram (2000, cit. por Gilley et al., 2009) realizaram um estudo em que identificaram semelhanças nos processos de mudança, tais como: (i) perda de status e influência, (ii) incompreensão do plano da organização, (iii) tentativa de sobrevivência, (iv) sobrecarga de trabalho e (v) efeitos colaterais sobre a vida dos colaboradores. A vivência da mudança assumiria assim contornos muito subjetivos também pela dependência dos valores e necessidades de cada um, tornando o impacto recolhido sempre diferente consoante o indivíduo sobre o qual recairia (Choi, 2011). Não obstante, Fedor, Caldwell e Herold (2006) apontam críticas à investigação por a maioria dos estudos referir-se a mudanças organizacionais sem indicar as suas especificidades e contexto, levando a um enviesamento das interpretações de resultados e a uma dificuldade em conhecer as reais consequências destes fenómenos.

Para Dent e Goldberg (1999, cit. por Oreg, 2006), as pessoas resistem para prevenir as consequências negativas, mais do que para resistir à mudança em si, contribuindo para que os indivíduos se posicionem de forma ambivalente relativamente à mudança (Cole, Bruch, & Vogel, 2006), o que justifica a preconização da resistência à mudança como um construto multidimensional (Piderit, 2000). Assim, alguns autores afirmam que o suporte, oferecido

pela organização aos seus colaboradores, é um recurso que se traduz no desenvolvimento dos recursos individuais (Xanthopoulou et al., 2012), pelo que se espera que contribuam desta forma para diminuir a resistência à mudança. Em suma, assistiria-se a um reforço do comportamento positivo que providencia mais confiança e otimismo relativamente ao futuro, mesmo devido às emoções positivas que geram, o que interessa seguramente à organização (Shin et al., 2012).

Oreg (2006) verificou que a resistência afetiva e cognitiva podem ser geridas se antecipadamente os planos de mudança assegurarem a segurança do trabalho, as recompensas intrínsecas, o poder e prestígio dos envolvidos, enquanto a confiança e a influência social durante o processo de mudança pautam a resistência comportamental com maior ou menor intensidade.

A teoria da conservação dos recursos postula como premissas que os indivíduos utilizam os recursos para se protegerem de situações ameaçadoras e de consequências negativas, assim como os indivíduos procuram acumular recursos de modo a gerarem outros e a garantirem maior bem-estar (Hobfoll, 1989, 2002). Hobfoll (2001, p. 339) define os recursos como “aqueles objetos, características pessoais, condições, ou energias que são valorizadas em seu próprio valor ou que o são porque atuam como condutores para alcançar ou proteger recursos valiosos”.

Na verdade, os recursos organizacionais são apontados como ‘energizantes’ e capazes de mobilizar os comportamentos de *coping* e de proteção necessários à saúde mental ameaçada pelos agentes de stresse (Hobfoll, 2001) e, quando os recursos são ativados, de forma abundante e frequente, pelas organizações para os seus colaboradores emergem atitudes e performances muito positivas (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Hom, Tsui, Lee, Fu, Wu, Zhang, & Li, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003).

Hobfoll e Shirom (2001) preconizaram quatro efeitos provocados pelos recursos, nomeadamente: (i) os indivíduos precisam de ter recursos para evitar a perda de outros; (ii) os indivíduos que têm mais recursos têm maior controlo sobre os recursos que possuem; (iii) os indivíduos que têm fracos recursos podem encontrar-se facilmente numa espiral de perda de recursos; e (iv) quando os indivíduos são detentores de recursos muito bons, têm mais probabilidade de adotar a estratégia de arriscar os recursos que têm para ganharem mais ainda. Compreende-se que os recursos possuem em si mesmos um valor e por isso os colaboradores motivam-se para os salvaguardar ou obter, procurando corresponder às expectativas de performance por parte da organização que lhes estão associadas (Gorgievski, Halbesleben, &

Bakker, 2011; Hobfoll, 2002), gerando um sentimento de obrigação em retribuir, manifesto em atitudes e comportamentos muito positivos (e.g., Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986; Hom et al., 2009; Kuvaas & Dysvik, 2010; Levesque, 2005; Rhoades & Eisenberg, 2002; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997), assim como a perspectiva com que uma mudança organizacional pode ser encarada (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

No suporte organizacional incluem-se os pacotes de incentivos e recompensas que, basicamente, é tudo aquilo que os colaboradores interpretem como sendo produto da relação laboral estabelecida e que, sendo eficazes, funcionam como alavancas motivacionais para o alinhamento da performance dos colaboradores com os objetivos da organização (Hsieh & Chen, 2011; Self, Armenakis, & Schraeder, 2007), apoiando a sua estratégia competitiva se adequadamente desenhada e implementada (Gross & Freidman, 2004).

Na sua função motivacional, as recompensas e incentivos não têm um impacto igual em todos os indivíduos por estes diferirem nas necessidades que possuem e tanto podem aumentar a motivação intrínseca, i.e., aquela que resulta no interesse e envolvimento com o trabalho, como a motivação extrínseca, orientada para a captação de determinados objetivos (Hsieh & Chen, 2011; Eisenberger & Aselage, 2009).

Lawler (1990) e Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski (2004) afirmam que os incentivos ao desenvolvimento são uma forma de motivar os colaboradores para o cumprimento das obrigações essenciais e para as necessidades futuras da organização. Por seu turno, as recompensas materiais alimentam um jogo de crenças e expectativas que contribui para uma ativação dos comportamentos que melhor assegurarão o cumprimento dos objetivos (Vroom, 1964). Estas assunções encontram divergências com Deci e Ryan (1987), uma vez que estes autores concluíram que as recompensas podem ser contraproducentes ao nível do incentivo de atitudes e comportamentos como, e.g., a autodeterminação, a criatividade e a flexibilidade cognitiva. Contudo, esta investigação foca-se nos incentivos ao desenvolvimento, por existir maior evidência da sua associação às restantes variáveis em estudo comparativamente às recompensas materiais.

A preconização do suporte organizacional como variável que condiciona positiva ou negativamente o sucesso de uma mudança é já antiga (e.g. Eisenberger et al., 1986). Self et al. (2007), concluíram que a perceção de suporte organizacional manipula a medida em que os colaboradores assumem como justificável uma mudança, independentemente da idade, género ou posição hierárquica.

*Hipótese 2: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.*

*Hipótese 3a: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de menor resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 3b: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de menor resistência comportamental à mudança.*

Para além dos incentivos e recompensas, o posicionamento das chefias intermédias perante os colaboradores condicionaria as mesmas variáveis (e.g., Armstrong-Stassen, 2004; Cole et al., 2006; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Gilbreath & Karimi, 2012; Kuvaas & Dysvik, 2010). O suporte da supervisão é um dos recursos mais potentes apontados pela literatura científica para evitar diversas consequências negativas nos colaboradores e no trabalho (e.g. Van Emmerik, 2002; Haines, Hurlbert, & Zimmer, 1991), sendo mesmo o fator de maior influência psicossocial para os trabalhadores (O'Driscoll & Beehr, 1994).

Neste sentido, o adequado suporte da supervisão amortizaria o stresse dos indivíduos e Gilbreath (2001, cit. por Gilbreath & Karimi, 2012) terá verificado que o inverso é igualmente verdade. Newsom, Nishishiba, Morgan e Rook (2003) defendem que as interações sociais negativas têm um impacto mais prolongado que as positivas sobre os indivíduos, ideia também aplicável à relação com os supervisores (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007).

De acordo com o supramencionado sobre os recursos organizacionais, Malatesta (1995, cit. por Eisenberger et al., 2002) defende que a perceção de suporte da supervisão aumenta a necessidade dos colaboradores retribuírem o supervisor e a organização, na medida em que o primeiro leva a que a perceção de suporte pela organização seja também aumentada, embora esta conceção apresente ainda falta de evidências consistentes (Eisenberger et al., 2002).

Em contrapartida, os colaboradores acreditam que os seus supervisores comunicam aos órgãos de gestão o seu desempenho, reforçando a ideia de que os seus supervisores são os agentes da organização para estabelecer relação com os indivíduos, pelo que desempenham um papel fundamental no modo como as práticas são compreendidas pelos colaboradores no sentido em que estes vão moldar-se à interpretação, valorização e expectativas de realização das suas chefias diretas sobre a organização (Eisenberger et al., 2002; Kuvaas & Dysvik, 2010). Neste sentido, Cole et al. (2006) defendem que os indivíduos fazem a avaliação das

consequências das crises organizacionais sobre si próprios através do suporte da supervisão que percebem, uma vez que este funciona como barómetro da sua relação e vínculo laborais com a organização.

Nos períodos mais críticos como será o caso, e.g., das mudanças organizacionais, os colaboradores têm uma necessidade acrescida de suporte por parte dos seus supervisores, nomeadamente no que se refere ao *feedback* sobre o seu trabalho e na disponibilização de recursos se necessários (Sagie & Koslowsky, 1994). Vários estudos têm revelado a importância de uma relação de confiança entre os gestores e os seus colaboradores para que a estratégia organizacional funcione, inclusivamente no que se refere ao comportamento de resistência à mudança (Oreg, 2006; Stanley et al., 2005).

Então, no caso da mudança organizacional, os supervisores devem ser capazes de modelar as crenças dos seus colaboradores por forma a que estes fiquem motivados para investir na mesma (Cole et al., 2006; Lewin, 1951, cit. por Furst & Cable, 2008), embora isto se afigure como um objetivo difícil pelo facto dos colaboradores resistirem à mudança por motivos diversos e particulares (Ferris & Judge, 1991; Porras & Robertson, 1992). Assim, Larkin e Larkin (1994, cit. por Self et al., 2007) afirmam que a contribuição dos colaboradores para uma mudança organizacional está apensada ao papel do supervisor imediato, da mesma forma que Oreg e Sverdlik (2011) argumentam que a relação dos colaboradores com o coletivo está estreitamente relacionada com a orientação da respetiva liderança. Assim, é expectável que o suporte da supervisão seja eficaz no aumento da resiliência dos indivíduos, por se tratar de um recurso organizacional extremamente impactante como supramencionado.

*Hipótese 4: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.*

*Hipótese 5a: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de menor resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 5b: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de menor resistência comportamental à mudança.*

**Os incentivos ao desenvolvimento como mediadores do suporte da supervisão**

Por sua vez, a tarefa de orientar os colaboradores para a mudança, depende das relações previamente estabelecidas entre o supervisor e os seus colaboradores (Ferris & Judge, 1991; Porras & Robertson, 1992) que servem de base às crenças atribucionais dos últimos sobre as intenções dos primeiros (Furst & Cable, 2008). Heider (1958, cit. por Furst & Cable, 2008), na sua teoria sobre as crenças atribucionais, afirma que os indivíduos procuram habitualmente um sentido explicativo para os acontecimentos, inventariando o que são fatores disposicionais ou situacionais dos atores envolvidos (Ferris, Bhawuk, Fedor, & Judge, 1995, cit. por Furst & Cable, 2008; Kelley, 1973).

Paralelamente, Van Emmerik, Bakker e Euwema (2009), verificaram que os trabalhadores que tinham maior suporte do supervisor tinham também perceções mais positivas sobre a mudança, mas que esse facto não foi suficiente para atenuar as exigências colocadas pela mesma, pelo que se deduz que somente as baixas exigências do trabalho é que são compensadas pelo suporte que os líderes possam proporcionar. Exemplo de que o suporte da supervisão pode não ser o mais relevante para uma situação de mudança, são os estudos prévios que apontam para consequências distintas das trocas líder-membros e do investimento organizacional no desenvolvimento dos colaboradores sobre o desempenho destes, i.e., as trocas líder-membros teriam impacto sobre o cumprimento das tarefas e a cidadania organizacional perante colegas (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997) enquanto que o suporte organizacional surgiria mais relacionado com o commitment afetivo e, indubitavelmente, com o turnover (Ng & Sorensen, 2008, cit. por Kuvaas & Dysvik, 2010).

O suporte do supervisor e da organização não podem ser tomados como uma mesma coisa ou como seja substituível um pelo outro, devido à possibilidade que têm de gerar relações de commitment distintas com implicações também variadas (Becker, 1992; Dirks & Ferrin, 2002; Reichers, 1985; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997), nomeadamente porque os supervisores podem tornar-se agentes independentes da organização por estabelecerem relações de cariz pessoal com os colaboradores (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007).

Por seu turno, Kuvaas e Dysvik (2010) hipotetizaram que a perceção de suporte da supervisão seria mediadora do modo como o investimento no desenvolvimento dos colaboradores seria também percecionado e, conseqüentemente, no impacto ao nível da relação entre o sujeito e a organização. No entanto, de acordo com os mesmos autores, quando o suporte da supervisão existe apenas enquanto relação positiva não há necessariamente uma melhoria da perceção de controlo dos indivíduos sobre o seu trabalho, sendo para isto necessário aumentar o seu envolvimento e capacidade decisória sobre o

mesmo, sobretudo em processos de mudança.

Assim, ancorando-nos na literatura (Beer et al., 1990; Dent & Goldberg, 1999, cit. por Oreg, 2006; Fugate et al., 2008; Habeck, Kroger, & Tram, 2000, cit. por Gilley et al., 2009; Kiefer, 2005; Oreg, 2003, 2006; Pollard, 2001; Schweiger & DeNisi, 1991; Strebel, 1996; Wanberg & Banas, 2000), esperamos que os indivíduos apresentem menor resistência à mudança quando recebem incentivos ao seu desenvolvimento, por hipoteticamente terem aumentada a sua autonomia e percepção de controlo e, por isso, recearem menos as consequências negativas inerentes a uma mudança.

*Hipótese 6: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resiliência dos indivíduos.*

*Hipótese 7a: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 7b: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resistência comportamental à mudança.*

### **A resiliência como mediadora do impacto dos recursos organizacionais**

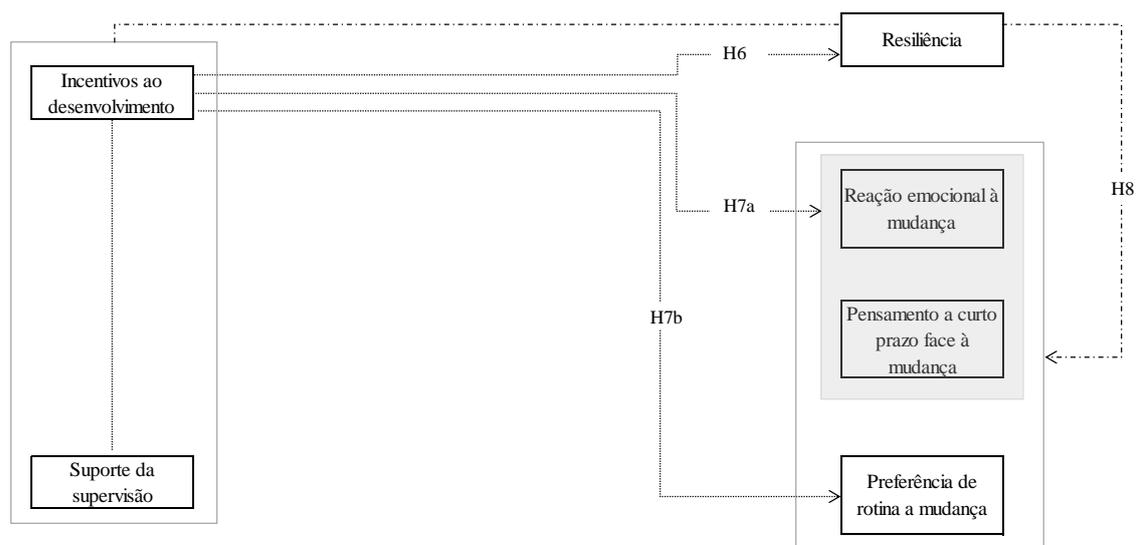
Hagevik (1998) postula mesmo que as causas pessoais e organizacionais de resistência à mudança podem ser controladas ou ultrapassadas se forem identificadas e, neste caso, providencia-se o aumento da resiliência dos atores organizacionais. É expectável que os indivíduos com mais recursos sejam menos vulneráveis a qualquer dificuldade, pela possibilidade de ativação dos recursos disponíveis, de maneira que a sua existência deverá ser prévia ao desencadear da mudança (Shin et al., 2012). Em consonância e à semelhança de Petrou e Demerouti (2010), Xanthopoulou et al. (2007, 2009a) revelaram que os recursos dos trabalhadores podem ser determinantes para a sua adaptação ao ambiente de trabalho, i.e., os recursos organizacionais podem influenciar o desenvolvimento dos recursos dos indivíduos como, e.g., a capacidade de resistência ao stresse. Assim, deduz-se que a resistência à mudança frequentemente assinalada na literatura, resultará do facto dos colaboradores estarem muitas vezes isolados e sozinhos no seu contributo para o sucesso da mudança (Shin et al., 2012).

Posto isto, os recursos pessoais teriam efeitos diretos sobre o trabalho, mas também atuariam como variáveis mediadoras e moderadoras entre o ambiente de trabalho e as

respetivas consequências. Do mesmo modo, os recursos do trabalho podem condicionar o impacto direto sobre a performance e o *engagement* dos colaboradores e, à semelhança dos recursos individuais, podem exercer um efeito de amortecedor das exigências do trabalho (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010; Xanthopoulou et al., 2009a). Consequentemente, postula-se que os mecanismos de influência da resiliência sobre a organização e vice-versa, baseiam-se em fatores de proteção internos e externos ao indivíduo (Werner & Smith, 1992, cit. por Zellars et al., 2011). Embora se coloque a hipótese de que a resiliência depende, em parte, de variáveis situacionais, para os indivíduos com um forte traço, o contexto não seria condição necessária à manutenção do estado de resiliência.

*Hipótese 8: A resiliência é mediadora da influência dos recursos organizacionais, tanto no formato de incentivos ao desenvolvimento como no de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva e comportamental à mudança.*

Fig.1. Modelo das hipóteses de mediação 6, 7a, 7b e 8



Nota. Resistência afetiva à mudança = Reação emocional à mudança mais Pensamento a curto prazo face à mudança ;  
Resistência comportamental à mudança = Preferência de rotina a mudança

## **A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais:**

### **A relação com o commitment afetivo e de continuidade**

*“The test of a plan is whether management actually commits resources to action which will bring results in the future. Unless such commitment is made, there are only promises and hopes; but no plan.”*

Peter F. Drucker, 1974, p.123

Shin et al. (2012) reforçam que o sucesso da mudança organizacional está dependente do contributo tanto da própria organização como dos seus colaboradores. Os recursos oferecidos, somados à resiliência dos indivíduos, favoreceriam a vivência de emoções positivas e o aumento da qualidade das relações sociais, determinando em que medida existe *commitment* normativo e afetivo com a mudança, assim como comportamentos de suporte à mudança manifestos pelos colaboradores.

O *commitment* resulta do ajustamento entre as experiências que as pessoas têm nas organizações e as suas expectativas, com satisfação das necessidades primárias, pelo que é um conceito que traduz a dimensão psicológica da relação do trabalhador com a organização, determinando o interesse deste em nela permanecer. Em 1991, o modelo dos três componentes da autoria de Meyer e Allen, que reconhece a multidimensionalidade do constructo, vem estabelecer aquela que é atualmente a interpretação de *commitment* mais credibilizada, em que é possível distinguir-se três tipos de *commitment*, nomeadamente: (i) afetivo, i.e., o vínculo em que as pessoas continuam nas organizações porque assim o desejam; (ii) de continuidade, decorrente da avaliação do custo de abandonar a organização, em que as pessoas estão devido à necessidade; e (iii) normativo, traduzindo o sentido de obrigação em permanecer na organização por lealdade face ao que a organização já proporcionou.

O *commitment* organizacional derivaria essencialmente das experiências de proximidade com impacto direto sobre o indivíduo (Fedor et al., 2006) e alguns estudos defendem que também pode estar condicionado por variáveis individuais como a idade, as habilitações, a antiguidade na organização, entre outras (e.g., Loi, Hang-yue, & Foley, 2006; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008), enquanto alguns autores se contrapõem a esta premissa argumentando que as evidências existentes são de difícil interpretação, inconsistentes ou negligenciáveis (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Luchak & Gellatly, 2007).

Um facto que reúne maior consenso é o de que o *commitment* organizacional tem um relacionamento estreito com o comportamento dos colaboradores e é uma das variáveis mais

estáveis, apresentada inclusivamente como um dos melhores indicadores de nível individual (Iverson, 1996). Meyer et al. (2002), distinguem que o commitment afetivo e normativo estão amplamente correlacionados com comportamentos positivos dos indivíduos enquanto o mesmo não é refletido pelo commitment de continuidade, sendo que os dois primeiros produziram resultados muito parecidos apesar da sua natureza diferente.

Este estudo foca-se no commitment afetivo e de continuidade, uma vez que a investigação tem demonstrado que estas dimensões são as que mais se distanciam, inclusivamente por terem subjacentes mecanismos de funcionamento psicológico diferentes (Sinclair, Tucker, Cullen, & Wright, 2005).

O commitment afetivo implica a afiliação e identificação com a organização, com vínculo afetivo, por vezes sem incentivos ou recompensas significativas (e.g., Sinclair et al., 2005). Pelo contrário, os incentivos e as recompensas seriam elementares para o commitment de continuidade (Meyer & Allen, 1997), embora estes possam também contribuir para o commitment afetivo por favorecerem as relações interpessoais dos indivíduos (Sinclair, Hannigan, & Tetrick, 1995, cit. por Sinclair et al., 2005).

No que se refere particularmente ao commitment afetivo, este é influenciado pelas experiências organizacionais e pelas características dos indivíduos e está associado à satisfação no trabalho (Eisenberger et al., 1990). Para Meyer e Allen (1997), são sobretudo os incentivos intangíveis que contribuem para que o commitment afetivo seja significativo. O'Driscoll e Randall (1999) evidenciaram que o suporte organizacional percebido e a satisfação com os incentivos, focalizados na motivação intrínseca, funcionam como preditores mais do commitment afetivo do que do commitment de continuidade, sendo que no último verificou-se uma associação negativa com o suporte organizacional. Em sintonia com estes dados, Shore e Wayne (1993) observaram que o suporte apenas tem influência sobre o commitment afetivo mas, contrariamente, Eisenberger et al. (1990) afirmaram que ambas as dimensões de commitment seriam aumentadas em função do suporte.

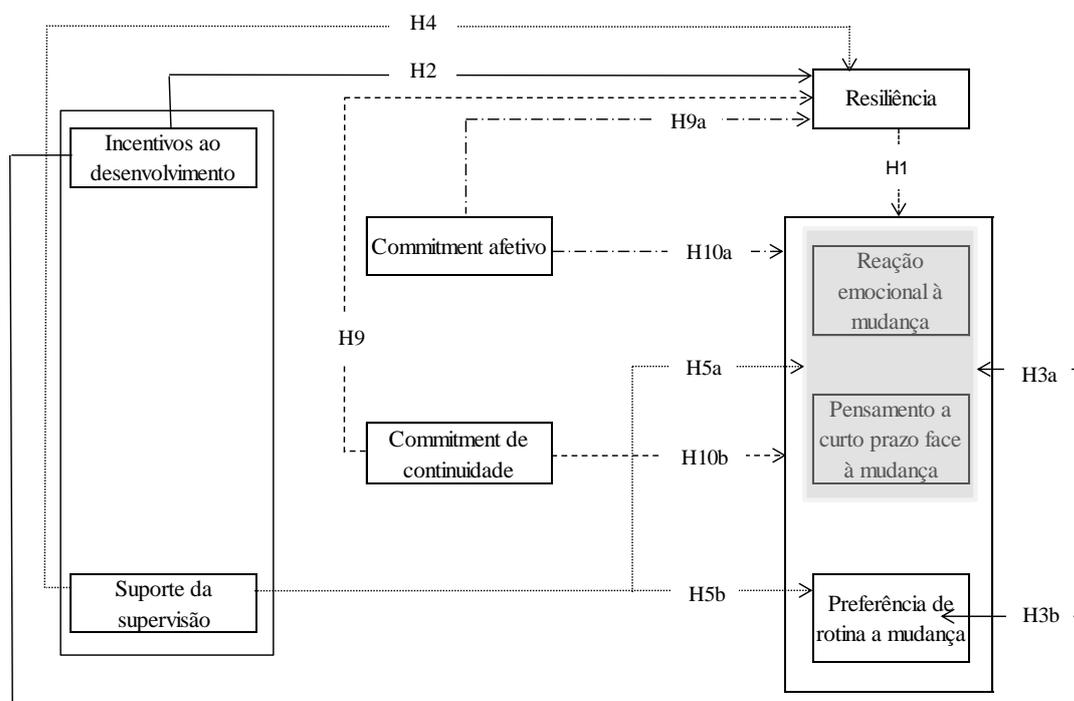
Por conseguinte ao exposto, enquanto o commitment afetivo está associado a uma série de consequências positivas, o contrário surge também como verdade para o commitment de continuidade, sendo que os fatores motivacionais para um e para outro são bastante diferentes (Meyer et al, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). E, considerando o anteriormente previsto sobre o impacto da vida profissional na resiliência psicológica, é também expectativa neste estudo que a resiliência seja também resultado do tipo de commitment organizacional.

*Hipótese 9a: O commitment afetivo é preditor de maior resiliência psicológica dos*

indivíduos.

*Hipótese 9b: O commitment de continuidade é preditor de menor resiliência psicológica dos indivíduos.*

Fig. 2. Modelo das hipóteses relativas a variáveis predictoras e variáveis dependentes



Nota. Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança* ;  
Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) referem que o commitment afetivo aumenta a motivação intrínseca e a capacidade de atingir os objetivos e que, pelo contrário, os indivíduos com commitment de continuidade relacionam-se com a organização num regime de prevenção, ou seja, efetuando o mínimo exigido para assegurarem o emprego, por julgarem que os sacrifícios de uma saída são muito elevados ou que não têm alternativa, atuando mais por motivação extrínseca. Opostamente, vários autores (e.g. O’Driscoll & Randall, 1999) revelaram que o commitment de continuidade não é particularmente alimentado por recompensas extrínsecas, merecendo estes resultados que a investigação identifique se são as variáveis não organizacionais que mais o determinam.

De acordo com Guest (1987), o commitment é preditor de maior satisfação, produtividade e adaptabilidade por parte dos colaboradores de uma organização, surgindo nomeadamente como um fator determinante e mediador em processos de mudança. Entenda-

se que, para o mesmo autor (1987), quando os trabalhadores têm confiança, motivação intrínseca e commitment organizacional, tornam-se bastante mais flexíveis. Contrariamente, alguns investigadores postulam que o commitment dos indivíduos se relaciona com uma maior resistência à mudança, associada a uma menor criatividade (March & Simon, 1958; Randall, 1987; Thompson, 1967). Apesar de ser um conceito amplamente estudado, o conhecimento sobre a relação entre o commitment organizacional e a mudança merece ainda dedicação à sua compreensão uma vez que se tratam de dois fenómenos de grande impacto sobre a dinâmica de funcionamento organizacional.

Por sua vez, Meyer, Srinivas, Lal e Topolnytsky (2007), revelaram que o commitment organizacional é menos importante no suporte a uma mudança do que o commitment com a própria, mas não é por isso negligenciável. Em consonância, Fedor et al. (2006) verificaram que o commitment com a mudança e com a organização não sofrem as mesmas consequências com uma mudança organizacional, ao mesmo tempo que compreenderam que o commitment com a mudança é mais elevado quando tem maior impacto individual, mais expectativas positivas em torno da mudança e menores exigências.

O commitment afetivo é o que apresenta uma relação mais forte e indiscutível com o suporte à mudança (Meyer et al., 2007), mas também existem reações negativas quando a mudança exige aos indivíduos um esforço significativo de ajustamento, sobretudo ao nível pessoal, tornando os incentivos ou recompensas fundamentais para que a mudança seja percebida como favorável (Fedor et al., 2006).

No entanto, no que se refere ao commitment organizacional, com base em Meyer et al. (2002), é expectável que dimensões diferentes, como é o caso do commitment afetivo e do de continuidade, produzam efeitos diferentes sobre os indivíduos. Atendendo à própria definição das dimensões, os indivíduos com maior commitment afetivo teriam maior disponibilidade em apoiar a organização com a expectativa de que esta também não lesasse a sua identidade, enquanto os indivíduos com maior commitment de continuidade seriam resistentes a maior esforço uma vez que, se seria um custo significativo abandonar a organização, o facto de permanecerem na mesma seria em si um sacrifício.

As práticas organizacionais associadas a uma mudança têm impacto no commitment dos indivíduos, tornando necessário compreender como isto se sucede para uma melhor gestão dos processos de mudança e, por outro lado, é expectável que o commitment prévio dos indivíduos com a organização tenha também consequências no suporte destes a um processo de mudança (Fedor et al., 2006).

*Hipótese 10a: O commitment afetivo é preditor de menor resistência afetiva e comportamental à mudança.*

*Hipótese 10b: O commitment de continuidade é preditor de maior resistência afetiva e comportamental à mudança.*

### **A resiliência como mediadora da influência do commitment**

Não obstante, aportando-nos à abordagem anterior sobre os recursos endógenos que os indivíduos possuem e sobre o suporte da supervisão, esperamos observar uma relação circular entre o commitment organizacional e a resiliência psicológica. Argumenta-se que a resiliência se traduz em mais e melhores competências psicológicas do indivíduo, revelando-se um processo mais complexo do que a própria adaptação ou recuperação de situações adversas (Luthans, 2002; Tedeschi & Calhoun, 2004). Assim, as pessoas resilientes são descritas como detentoras de funções cognitivas executivas favorecedoras da emergência de emoções positivas, o que reforça a própria resiliência. De entre várias, é de destacar a flexibilidade de pensamento, i.e., citando Lezak (1995, cit. por Genet & Siemer, 2011), “a alteração de direção de pensamento ou ação de acordo com a mudança das exigências de uma situação” seria uma das funções específicas da resiliência, a par de uma capacidade para processar informação afetiva, caracterizada igualmente pela flexibilidade e que possibilitaria gerir situações particularmente exigentes emocionalmente (Genet & Siemer, 2011). Decorrente desta asserção, pressupomos que uma elevada resiliência será condição suficiente para que os indivíduos resistam menos à mudança, independentemente do commitment organizacional.

*Hipótese 11a: A resiliência é mediadora da influência do commitment afetivo sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 11b: A resiliência é mediadora da influência do commitment afetivo sobre a resistência comportamental à mudança.*

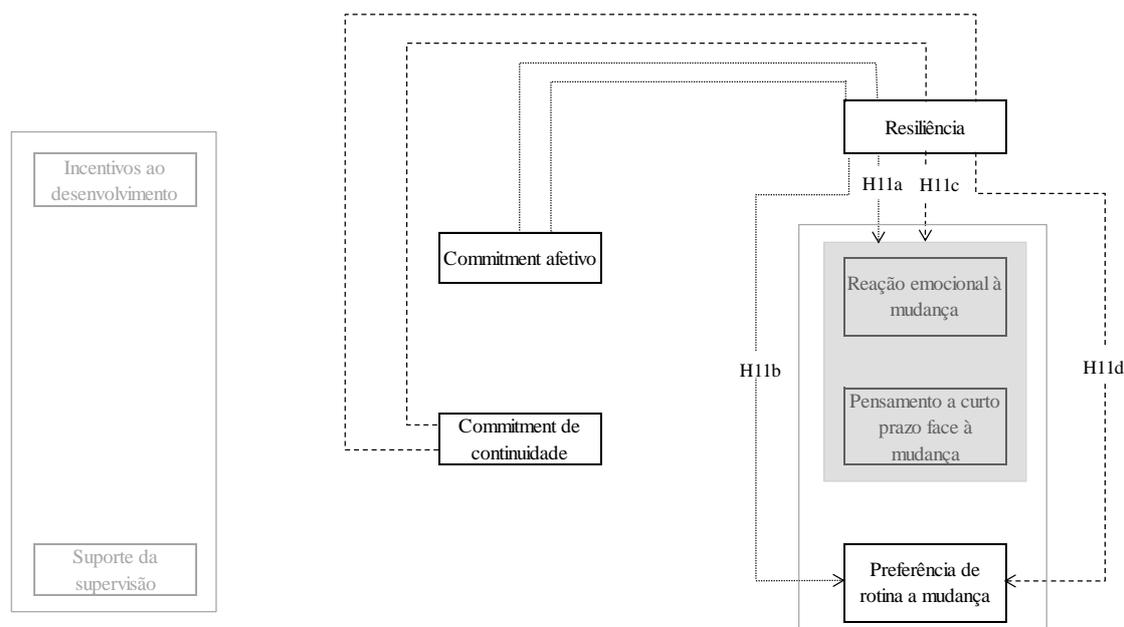
*Hipótese 11c: A resiliência é mediadora da influência do commitment de continuidade sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 11d: A resiliência é mediadora da influência do commitment de continuidade sobre a resistência comportamental à mudança.*

### O commitment como mediador do impacto dos recursos organizacionais

Schaufeli e Bakker (2004) postulam que o commitment e o engagement nas organizações emergem com a disponibilidade de recursos, sendo que o potencial de motivação intrínseca e extrínseca fomentada conduz os indivíduos à realização dos objetivos. Sincronicamente, a teoria do suporte organizacional postula que o mesmo contribui diretamente para o desenvolvimento do commitment afetivo (Eisenberger et al., 1986; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Shore & Shore, 1995, cit por Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), pelo que os conceitos surgem relacionados em diversos estudos (Eisenberger et al., 1990; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Hutchison, 1997; Settoon et al., 1996; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997), sendo mesmo o primeiro apontado como antecedente do segundo (Rhoades et al., 2001).

Fig. 3. Modelo das hipóteses de mediação 11a, 11b, 11c e 11d



Nota. Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança* ;  
Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

Gouldner (1960, cit. por Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), ilustra os mecanismos pelos quais o commitment afetivo seria desenvolvido, i.e., o suporte organizacional induziria a obrigação de retribuir o investimento que conduziria à tentativa de preservação dos interesses da organização e, seguidamente, a percepção de suporte aumentaria o commitment afetivo pelo suprimento das necessidades socioemocionais e através da identificação com a organização gerando, por último, conforto aos colaboradores, pela criação da percepção de que

são estimados pela organização, e estados positivos de afeto que exponenciariam o commitment afetivo (Eisenberger et al., 2001).

Porventura, a extensão do impacto de uma mudança relaciona-se com a medida da reação individual, dependente do quanto se afeta o indivíduo diretamente ou não, o que faz recair consequências também sobre o commitment organizacional (Fedor et al., 2006). Mesmo que as mudanças abarquem consequências substancialmente positivas para os indivíduos, durante um curto prazo a vivência do processo é caracterizada de modo maioritariamente negativo, o que não deixa de ser prejudicial, nem deverá deixar de ser uma preocupação (Fedor et al., 2006). Por isso, os autores recomendam que as organizações, ao implementarem qualquer tipo de mudança, procurem soluções *win-win*, embora ainda considerem insuficiente o conhecimento existente para fundamentar as *guidelines* de um processo de mudança, nomeadamente porque a investigação tem de alargar os modelos por forma a que estes não sejam uma mera soma de partes.

*Hipótese 12a: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.*

*Hipótese 12b: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.*

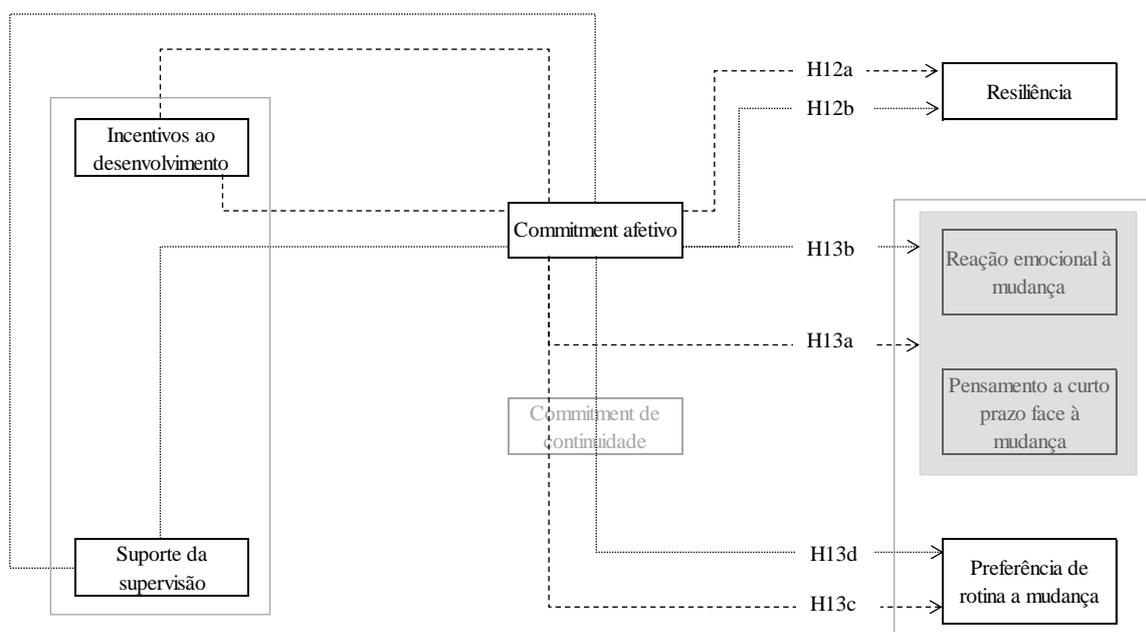
*Hipótese 13a: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 13b: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 13c: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência comportamental à mudança.*

*Hipótese 13d: O commitment afetivo é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência comportamental à mudança.*

Fig. 4. Modelo das hipóteses de mediação 12a, 12b, 13a, 13b, 13c e 13d



Nota. Resistência afetiva à mudança = Reação emocional à mudança mais Pensamento a curto prazo face à mudança ;  
Resistência comportamental à mudança = Preferência de rotina a mudança

*Hipótese 14a: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.*

*Hipótese 14a: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.*

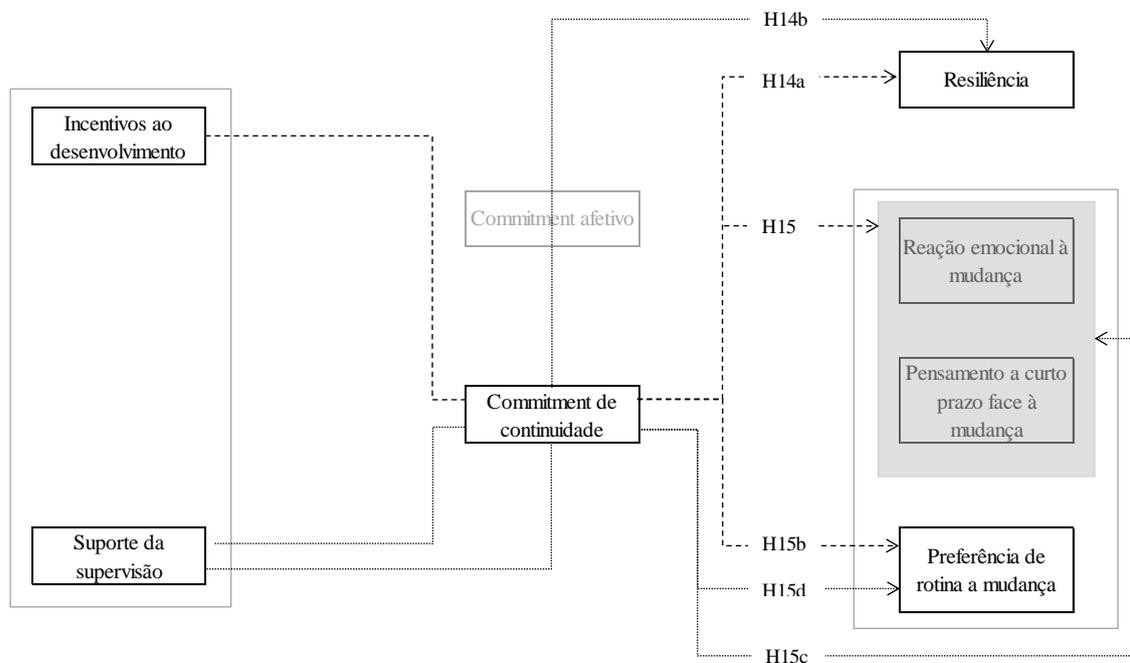
*Hipótese 15a: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 15b: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência comportamental à mudança.*

*Hipótese 15c: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva à mudança.*

*Hipótese 15d: O commitment de continuidade é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência comportamental à mudança.*

Fig. 5. Modelo das hipóteses de mediação 14a, 14b, 15a, 15b, 15c e 15d



Nota. Resistência afetiva à mudança = Reação emocional à mudança mais Pensamento a curto prazo face à mudança ;  
Resistência comportamental à mudança = Preferência de rotina a mudança

A maioria dos modelos pensados para as exigências e os recursos no trabalho não foca os recursos internos dos próprios colaboradores, também protagonistas nos processos de mudança e cuja capacidade de gerir os mesmos nos interessa particularmente. Consequentemente, Van den Heuvel et al. (2010) e Xanthopoulou et al. (2009a; 2009b) são da opinião que as características individuais devem ser mais exploradas na investigação sobre a mudança organizacional. Um ambiente de trabalho que disponibiliza recursos, desencadeia também a ativação de recursos internos do indivíduo originando uma relação frutífera para ambos, esperando-se por isso a existência de uma influência entre os recursos organizacionais e individuais (Hobfoll, 2001; Hom et al., 2009; Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006; Wang et al., 2003; Xanthopoulou et al., 2007).

## CAPÍTULO II

**Método****Participantes**

Esta é uma amostra não probabilística de conveniência, obtida com recurso às redes sociais, inclusivamente às virtuais, e mediante o *snowball sampling*.

Atendendo aos objetivos do presente estudo, dos 360 participantes envolvidos, foram selecionados 323 com base nos seguintes critérios de inclusão: (a) terem respondido a todos os itens dos questionários, (b) ser trabalhador por conta de outrem e (c) não ter um cargo de administração.

A amostra apresenta uma média de 37.06 (DP = 9.115) anos de idade, sendo de destacar que 65% são do género feminino, 63.5% realizaram o ensino superior até à licenciatura, 72.1% pertence a quadros técnicos e, em média, os indivíduos trabalham na organização há 9.63 anos (DP = 8.837). Outros detalhes sobre a caracterização desta amostra podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1. Variáveis de caracterização da amostra

<i>Variáveis</i>		
Idade	Média	37.06
	DP	9.115
Antiguidade na organização	Média	9.63
	DP	8.837
Género	<i>Feminino</i>	65%
	<i>Masculino</i>	35%
Habilitações	$\leq 12^{\circ}$ Ano	12.1%
	$\leq$ Licenciatura	63.5%
	<i>Mestrado</i>	23.2%
	<i>Doutoramento</i>	1.2%
Categoria Profissional	<i>Auxiliar/Operador</i>	6.8%
	<i>Técnico</i>	72.1%
	<i>Chefia intermédia</i>	21.1%
Setor	<i>Público</i>	50.8%
	<i>Privado</i>	49.2%

<sup>a</sup> n = 323

### **Procedimento**

Depois de definidos os conceitos e de se escolherem os instrumentos mais adequados para os medir, foi necessário elaborar a tradução de alguns deles. Para o efeito, foi requerida a colaboração a três indivíduos – de entre os quais um era bilingue – e, após entrecruzar as traduções dos mesmos e ser redigida uma única, foi solicitado a um outro indivíduo bilingue que retraduzisse. A versão final da tradução foi alvo de um pré-teste, em dezembro de 2012, mediante a sua aplicação a quinze sujeitos que analisaram o grau de compreensibilidade dos itens. Espera-se que, conforme defendem Ferreira, Martinez, Sousa e Cunha (2010), se despistem e retifiquem diferenças culturais de interpretação ao nível do conteúdo e da estrutura das afirmações.

A recolha de dados realizou-se em janeiro de 2013 por dois canais, nomeadamente pela plataforma online *SurveyMonkey*, sendo enviados emails com o *link* de participação e também pela entrega de questionários através de email a serem devolvidos diretamente ao investigador.

Importa destacar que as questões éticas foram preservadas, inclusivamente pela apresentação de informação sobre o âmbito do estudo e contacto do investigador, considerando-se que a participação foi assim sob o consentimento informado dos indivíduos quando as respostas foram rececionadas. Não havendo obrigatoriedade de participação, assegurou-se também a confidencialidade da participação.

Com a obtenção dos dados, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória e confirmatória com o objetivo de verificar a acuidade das variáveis para cada um dos fatores que, *a priori*, existiriam e a sua adequabilidade à amostra em estudo. Quando se tratava de uma escala unidimensional, recorremos ao método de rotação *Direct Oblimin* e, para escalas multidimensionais, ao *Varimax*. Por fim, analisámos a consistência interna em função dos resultados da análise fatorial, o que nos permitiu avançar para a análise das hipóteses colocadas previamente.

### **Instrumentos**

#### *Resistência à mudança*

Da autoria de Oreg (2003), esta escala 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, sem desconsiderar a

multidimensionalidade do constructo aos níveis comportamental – tendência para adotar rotinas; afetivo – reação aquando da mudança e *focus* nas consequências a curto prazo; e cognitivo – regularidade e facilidade com que um indivíduo modifica as suas ideias (Oreg, 2003). Deste modo, este instrumento tem incorporadas quatro subescalas, mas neste estudo foi excluída a correspondente à Rigidez Cognitiva, pelo fundamentado no Capítulo I. Assim, os itens 1, 2, 3, 4 e 5 pertencem à (i) Preferência de rotina a mudança, os itens 6, 7, 8 e 9 à (ii) Reação emocional à mudança, e as afirmações 10, 11, 12 e 13 à subescala (iii) Pensamento a curto prazo face à mudança.

Informados de que as afirmações apresentadas se referem a crenças e atitudes habituais face à mudança, os indivíduos devem indicar em que medida concordam com os itens, através de uma escala de *Likert* de 6 pontos que varia entre “1 – *Discordo totalmente*” e “6 – *Concordo totalmente*”. A cotação resulta da média dos resultados obtidos em cada uma das dimensões, tendo o item 4 cotação revertida.

A versão portuguesa (anexo A) desta escala elaborada à semelhança do método de tradução descrito quando relatámos o procedimento, foi sujeita a análise fatorial e optou-se pela retirada do item 5 (anexo B). As subescalas Preferência de rotina a mudança, Reação emocional à mudança e Pensamento a curto prazo face à mudança têm uma consistência interna de, respetivamente, .70, .82 e .81 (anexo C).

### *Resiliência*

Para a avaliação da resiliência, optou-se pela utilização da escala que avalia o traço de ego-resiliência – ER89 – desenvolvida por Block e Kremen (1996), a qual é composta por 14 itens em que o sujeito deve responder em que medida concorda com as afirmações apresentadas numa escala entre “1 – *Não de aplica de todo*” e “4 – *Aplica-se muito fortemente*”.

A versão portuguesa (anexo A) foi desenvolvida especificamente para este estudo de acordo com a metodologia apresentada no procedimento, por não se terem identificado estudos anteriores que tenham adaptado a escala. Tratando-se de uma escala unidimensional, a cotação obtem-se pela média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

Através da análise fatorial concluiu-se que somente oito itens da escala deveriam ser considerados (anexo D), nomeadamente os itens 1, 3, 4, 6, 8, 11, 12 e 13, verificando-se um *Alpha de Cronbach* de .74 (anexo E), o que se afirma como bastante elevado para uma escala de tão reduzida dimensão (Block & Kremen, 1996).

*Incentivos ao desenvolvimento*

A escala original completa de Incentivos Organizacioanis tem o objetivo de diagnosticar a percepção que os indivíduos possuem sobre os incentivos disponibilizados pela organização, para o seu desenvolvimento e para os recompensar materialisticamente. Recorremos à versão de Wang et al. (2003), devido às suas características métricas, mas somente à dimensão que avalia os incentivos ao desenvolvimento percebidos, devido ao que previamente argumentámos no capítulo I. Deste modo, a dimensão considerada é constituída por 10 itens, em que o indivíduo deve responder numa escala de “1 – *Raramente proporcionado/implementado*” a “7 – *Abundantemente proporcionado/implementado*”, em que medida as afirmações apresentadas representam para si os incentivos da organização em que trabalha. A cotação desta escala resulta da média do somatório das pontuações em cada um dos itens.

Recorreu-se à adaptação da instrução elaborada por Shin et al. (2012) por forma a absorver a perspectiva dos colaboradores e não das chefias intermédias como seria originalmente, não se tendo optado por utilizar esta versão porque os autores alteraram a escala de resposta para 6 pontos e ainda não se registarem estudos que a tenham testado.

A versão portuguesa (anexo A) desta escala foi feita à semelhança do método de tradução descrito no procedimento e a análise fatorial (anexo F) confirmou a existência da componente supramencionada, cuja consistência interna é de .94 (anexo G).

*Suporte da supervisão*

Este instrumento é da autoria de Oldham e Cummings (1996) e pretende ilustrar a percepção dos colaboradores sobre a relação com o supervisor no trabalho. Composto por oito itens, em que os sujeitos devem responder em que medida concordam ou discordam dos mesmos, numa escala de 7 pontos, entre “1 – *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo totalmente*”. Ao nível da cotação, elabora-se a média de resultados, sendo a cotação do item 7 revertida.

A versão portuguesa (anexo A) foi elaborada por Ferreira, Martinez, Zhou e Rodrigues (*submitted*), cujos *Alphas de Cronbach* situaram-se em .86 e .87. Neste trabalho, tendo a análise fatorial confirmado a sua estrutura (anexo H), esta escala tem uma fidelidade elevada situada em .92 (anexo I).

### *Commitment afetivo e de continuidade*

À semelhança da definição do constructo, a versão melhorada (Meyer & Allen, 1997) da escala original completa do instrumento de avaliação do commitment reparte as suas 19 afirmações por três dimensões, sendo que excluimos o commitment normativo como referido no capítulo I. Assim, neste estudo utilizámos somente os itens correspondentes à subescala de commitment afetivo e os que medem o commitment de continuidade.

Neste instrumento é solicitado aos indivíduos que indiquem o quanto concordam com as afirmações apresentadas numa escala de Likert de 7 pontos que varia entre “1 – *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo totalmente*”. No que respeita à cotação, os seguintes itens têm pontuação revertida: “*Não me sinto ‘emocionalmente ligado’ a esta organização*”, “*Não me sinto como ‘fazendo parte da família’ nesta organização*” e “*Não me sinto como fazendo parte desta empresa*”.

Para calcular o commitment de cada uma das subdimensões, obtém-se a respetiva média. A tradução para a população portuguesa (anexo A) utilizada das subdimensões de commitment foi a elaborada por Nascimento et al. (2008), a qual demonstrou uma elevada consistência interna e confirmou a estrutura tridimensional do constructo, sem prejuízo do facto de existirem ainda algumas reservas quanto ao ajustamento do modelo ao contexto português pela necessidade de um maior estudo de possíveis variáveis contingenciais. Os resultados obtidos pelos mesmos autores, conduziram-nos à eliminação de dois itens da escala de commitment normativo e à hipótese de que, doravante, o mesmo deveria acontecer com o item 19 correspondente ao commitment de continuidade. Efetivamente, a análise fatorial (anexo J) para a nossa amostra, revelou que o mesmo item (“*Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra*”) deveria ser também excluído da análise de resultados, pela sua baixa acuidade na medição da respetiva componente. Após a desconsideração do item mencionado, as subescalas de commitment afetivo e de continuidade apresentaram respetivamente .85 e .76 (anexo K).

### *Questionário sociodemográfico*

O questionário sociodemográfico visa a caracterização da amostra, assim como uma melhor interpretação dos resultados obtidos, garantindo o controlo de variáveis cuja influência sobre os resultados nos demais instrumentos é previsível no âmbito deste estudo. Consiste em 7 questões fechadas, nomeadamente: o género, a idade, as habilitações, a situação face ao emprego, a categoria profissional, a antiguidade na organização e o setor (anexo A).

## CAPÍTULO III

**Análise de resultados**

Para a compreensão dos resultados obtidos e verificação da veracidade das hipóteses (H) colocadas, este estudo seguiu diversos procedimentos de análise. Num primeiro nível, efetuámos uma análise descritiva e, paralelamente, recorremos ao teste de correlações de *Pearson*. Seguidamente e apoiando-nos nos resultados previamente obtidos, efetuámos a regressão linear com o objetivo de testar as hipóteses em estudo que se destinavam à verificação deste tipo de relações entre variáveis presumivelmente predictoras e variáveis dependentes. Por fim, procedemos à avaliação de relações entre variáveis, com interposição de outras que hipotetizámos serem mediadoras, com recurso ao teste SOBEL. Todos estes procedimentos foram concretizados com recurso à versão 20.0 do *Statistical Package for Social Sciences* e à *macro* do teste SOBEL desenvolvida por Preacher e Hayes (2004) para este *software*. Optámos sobretudo pelos testes paramétricos porque, com base no teorema do limite central, que estabelece que  $n = 30$  é já uma dimensão suficiente (Maroco & Bispo, 2003), partimos do pressuposto que a amostra seguia uma distribuição normal.

**Estatística descritiva e análise de correlações**

Na tabela 2 apresentamos os dados obtidos com este nível de análise que serviu de ponto de partida para as seguintes. Podemos observar que se registaram diversas correlações significativas para  $\alpha = .05$  e  $.01$ , sendo de relevar as verificadas entre a resiliência e a preferência de rotina face à mudança ( $\rho = -.451$ ,  $p < .01$ ), entre os incentivos ao desenvolvimento e o suporte da supervisão ( $\rho = .722$ ,  $p < .01$ ) e o commitment afetivo ( $\rho = .557$ ,  $p < .01$ ) e, por último, entre este e o suporte da supervisão ( $\rho = .467$ ,  $p < .01$ ).

Neste âmbito é também importante destacar que, embora não esteja presente na tabela 2, efetuámos o controlo de algumas variáveis apontadas de modo mais consistente na literatura como influenciando o commitment (e.g., Nascimento et al., 2008; Loi et al., 2006; Tsui et al., 1997), em congruência com o mencionado no capítulo I e cujos resultados estão sumariados no anexo L. Com efeito, observámos que o commitment afetivo se correlaciona com a *idade* ( $\rho = .270$ ,  $p < .01$ ), *categoria profissional* ( $\rho = -.246$ ,  $p < .01$ ) e *antiguidade na organização* ( $\rho = .280$ ,  $p < .01$ ) dos indivíduos, enquanto o commitment de continuidade

somente se correlacionou com as duas últimas variáveis (respetivamente  $\rho = .182$ ,  $p < .01$  e  $\rho = .137$ ,  $p < .05$ ). Com base nas correlações significativas procedemos posteriormente ao controlo destas variáveis por forma a zelar pela integridade da interpretação dos resultados conforme mencionamos posteriormente neste capítulo.

Tabela 2. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson<sup>a</sup>

Variáveis	Média	DP <sup>b</sup>	1	2	3	4	5	6	7
1. Resiliência	3.14	.419							
2. Reação emocional à mudança	2.9	.956	-.181**						
3. Pensamento a curto prazo face à mudança	2.26	.798	-.235**	.587**					
4. Preferência de rotina a mudança	2.44	.759	-.451**	.438**	.521**				
5. Incentivos ao desenvolvimento	4.26	1.327	.213**	-.181**	-.097	-.078			
6. Suporte da supervisão	4.43	1.386	.175**	-.135*	-.063	.052	.722**		
7. Commitment afetivo	4.79	1.426	.128*	.167**	.117*	-.073	.557**	.467**	
8. Commitment de continuidade	4.51	1.293	-.186**	.270**	.291**	.230**	.022	.072	.120*

<sup>a</sup> n = 323

<sup>b</sup> DP = Desvio-padrão

\*\* p < .01; \* p < .05

Nota. Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança*;

Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

### Análise de regressão linear

Com a análise de regressão linear reúnem-se condições para decidir sobre a confirmação ou infirmação de parte das hipóteses colocadas. Através da tabela 3, observamos a existência de diversos dados significativos que permitem ajuizar sobre a variância que é provocada nas variáveis dependentes pelas predictoras.

A H1 afirmava que a resiliência é preditora de menor resistência afetiva e comportamental à mudança e, efetivamente, os resultados permitem-nos confirmar o preconizado, atendendo a que a análise ANOVA assumiu a significância da predição efetuada para a resistência emocional à mudança ( $F = 18.107$ ,  $p < .01$ ), para o pensamento a curto prazo ( $F = 23.687$ ,  $p < .01$ ) e para a preferência de rotina face à mudança ( $F = 82.026$ ,  $p < .01$ ), em que é de destacar a variância de 20,1% introduzida.

Constata-se que os incentivos ao desenvolvimento surgem como preditores em 4,2% da resiliência, confirmando-se a H2 como um modelo significativo ( $F = 15.200$ ,  $p < .01$ ). Por seu turno, os incentivos ao desenvolvimento são significativos para diminuir a reação emocional à mudança ( $F = 10.913$ ,  $p < .01$ ), enquanto o mesmo não ocorre no pensamento a curto prazo. Assim, a H3a, em que se esperava que estes recursos organizacionais diminuíssem a resistência afetiva à mudança, fica validada parcialmente porque só uma das dimensões registou dados significativos.

Atendendo à H3b, os dados corroboraram a ideia de que os incentivos ao desenvolvimento são importantes para que os indivíduos tenham maior disposição comportamental para aderir à mudança, porquanto se regista variância provocada na dimensão preferência de rotina a mudança ( $F = 7.029$ ,  $p < .01$ ).

No que se refere ao suporte da supervisão, a H4 que supunha que este recurso organizacional produzia efeitos sobre a capacidade de resiliência dos indivíduos confirma-se ( $F = 6.602$ ,  $p < .05$ ) para 1,7% da variância. Porventura, esta variável independente explica 1,5% da reação emocional dos indivíduos ( $F = 5.972$ ,  $p < .05$ ), mas não influencia de modo relevante o pensamento a curto prazo, fazendo com que a H5a não seja totalmente verificada. Neste mesmo sentido, a H5b fica infirmada pela evidência dos resultados apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Resultados da análise de regressão linear<sup>a</sup>

Variáveis predictoras	Variáveis dependentes			
	Resiliência	Reação emocional à mudança	Pensamento a curto prazo face à mudança	Preferência de rotina a mudança
	$\beta^b$	$\beta^b$	$\beta^b$	$\beta^b$
Resiliência	–	-.231**	-.262**	-.451**
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	–	.050	.066	.201
<i>F</i>		18.107**	23.687**	82.026**
Incentivos ao desenvolvimento	.213**	-.181**	-.097	-.146**
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.042	.030	.006	.018
<i>F</i>	15.200**	10.913**	3.026	7.029**
Suporte da supervisão	.142*	-.135*	-.063	-.032
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.017	.015	.001	-.002
<i>F</i>	6.602*	5.972*	1.271	.335
Commitment afetivo	.145**	-.167**	-.117*	-.073
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.018	.025	.011	.002
<i>F</i>	6.872**	9.257**	4.491*	1.733
Commitment de continuidade	-.186**	.270**	.291**	.230**
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.031	.070	.082	.050
<i>F</i>	11.454**	25.194**	29.761**	17.919**

<sup>a</sup>  $n = 323$

<sup>b</sup> Betas standardizados

\*  $p < .05$  \*\* $p < .01$

Nota. Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança* ;  
Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

Se o commitment afetivo é preditor em 1,8% da variância da resiliência psicológica, confirmando-se a H9a ( $F = 6.872$ ,  $p < .01$ ), já o commitment de continuidade reduz em 3,1% este recurso individual, validando também a H9b ( $F = 11.454$ ,  $p < .01$ ).

Por sua vez, o commitment impacta de forma diferente consoante as suas dimensões e as de resistência à mudança. Consta-se que a resistência emocional à mudança é afetada tanto pelo commitment afetivo ( $F = 9.257, p < .01$ ) que a diminui, como pelo commitment de continuidade ( $F = 25.194, p < .01$ ) que a aumenta. No entanto, se o commitment de continuidade influi 8,2% de variância no pensamento a curto prazo ( $F = 29.761, p < .01$ ) e 5% na preferência de rotina ( $F = 17.919, p < .01$ ), já o commitment afetivo suprime em apenas 1,1% o primeiro ( $F = 4.491, p < .05$ ) e não influencia em relevância o segundo. Consequentemente, os resultados obtidos para testar a H10a são excludentes da dimensão comportamental de resistência à mudança, certificando unicamente de forma parcial esta hipótese. Em paralelo, a H10b é suportada globalmente pelos resultados, pelo que efetivamente se pode afirmar que o commitment de continuidade aumenta a resistência à mudança, tanto ao nível afetivo como comportamental.

### **Mediação**

De acordo com Baron e Kenny (1986), as variáveis mediadoras permitem compreender como e porquê determinados efeitos sobre outras variáveis ocorrem, sendo exigível que cumpra três requisitos: (i) a variável supostamente mediadora é também dependente da variável preditora, (ii) a presumida mediadora provoca uma determinada variância na variável critério e (iii) quando existe a interposição da mediadora na relação entre a variável preditora e a dependente, esta associação é modificada podendo mesmo ser nula. A par destes critérios, para a análise dos resultados, assumimos também o preconizado por Preacher e Hayes (2004) de que todas as variáveis devem estar significativamente relacionadas para que estejamos na presença de uma mediação parcial ou de uma mediação total se se demonstrar que a influência da preditora sobre a variável dependente deixa absolutamente de ocorrer. Os resultados da análise de regressão linear anteriormente apresentados, servem de base a este procedimento, em conjunto com a análise complementar efetuada para os incentivos ao desenvolvimento e para as dimensões de commitment em estudo. A tabela 4 ilustra os resultados do teste SOBEL, recurso de análise das hipóteses de mediação e, para prevenir qualquer possibilidade da não normalidade ou assimetria da distribuição das variáveis predictoras e dependentes na amostra, assim como para exponenciar a fiabilidade dos resultados recorreremos à abordagem não paramétrica do método *bootstrapping*, i.e., equivalente à amostragem com reposição (Preacher & Hayes, 2004).

No que se refere aos incentivos ao desenvolvimento, já que as hipóteses 6, 7a e 7b prevêem que estes são mediadores do suporte da supervisão sobre a resiliência e a resistência à

mudança, foi imperativa a retificação da relação de dependência com a preditora suporte da supervisão (anexo M). Com esta análise concluímos que o suporte da supervisão é responsável por 52% da variância nos incentivos ao desenvolvimento da nossa amostra ( $F = 350.514$ ,  $p < .01$ ).

Ao testar as hipóteses, observámos que os incentivos ao desenvolvimento são um forte mediador do efeito do suporte da supervisão sobre a resiliência – confirmámos assim a H6 – e a resistência emocional à mudança – certificando parcialmente a H7a porque os incentivos não são preditores da dimensão pensamento a curto prazo – enquanto o mesmo não se verificou para a preferência de rotina – uma vez que a H7b ficou invalidada *a priori* pelo facto do suporte da supervisão não predizer significativamente a dimensão comportamental da resistência. Ou seja, os incentivos ao desenvolvimento medeiam significativa e totalmente o efeito do suporte da supervisão sobre a resiliência psicológica (H6:  $Z = 2.8763$ ,  $p < .01$ ), podendo isto ser afirmado com 95% de confiança porque o valor zero não se situa no intervalo. Por sua vez, o suporte da supervisão é mediado totalmente pelos incentivos ao desenvolvimento somente no seu efeito sobre a dimensão resistência emocional à mudança (H7a com exclusão da dimensão pensamento a curto prazo:  $Z = -2.1837$ ,  $p < .05$ ).

Tabela 4. Resultados da análise de mediação com o teste SOBEL

	Ponto estimado	Produto dos Coeficientes		Bootstrapping	
		SE	Z	Intervalo de confiança 95%	
				Inferior	Superior
H6: Suporte da supervisão → Incentivos ao desenvolvimento → Resiliência	.0500	.0159	2.8763**†	.0197	.0824
H7a <sup>1</sup> : Suporte da supervisão → Incentivos ao desenvolvimento → Resistência emocional à mudança	-.0880	.0435	-2.1837*†	-.1755	-.0070
H8 <sup>2</sup> : Suporte da supervisão → Resiliência → Resistência emocional à mudança	-.0209	.0107	-2.1083*†	-.0443	-.0036
H8 <sup>3</sup> : Incentivos ao desenvolvimento → Resiliência → Resistência emocional à mudança	-.0307	.0124	-2.6222**	-.0582	-.0094
H8 <sup>5</sup> : Incentivos ao desenvolvimento → Resiliência → Preferência de rotina a mudança	-.0536	.0160	-3.5334**†	-.0868	-.0244
H11a <sup>1</sup> : Commitment afetivo → Resiliência → Resistência emocional à mudança	-.0207	.0115	-2.1245*	-.0478	-.0023
H11a <sup>4</sup> : Commitment afetivo → Resiliência → Pensamento a curto prazo face à mudança	-.0208	.0108	-2.2391*†	-.0446	-.0028
H11c <sup>1</sup> : Commitment de continuidade → Resiliência → Resistência emocional à mudança	.0251	.0113	2.3786*	.0068	.0503
H11c <sup>4</sup> : Commitment de continuidade → Resiliência → Pensamento a curto prazo face à mudança	.0247	.0097	2.5545*	.0057	.0437
H11d: Commitment de continuidade → Resiliência → Preferência de rotina a mudança	.0469	.0160	3.1230**	.0174	.0812
H12a: Incentivos ao desenvolvimento → Commitment afetivo → Resiliência	.0071	.0130	.5791	-.0188	.0334
H12b: Suporte da supervisão → Commitment afetivo → Resiliência	.0144	.0103	1.5795	-.0058	.0351
H13a <sup>1</sup> : Incentivos ao desenvolvimento → Commitment afetivo → Resistência emocional à mudança	-.0394	.0302	-1.4446	-.1006	.0195
H13b <sup>1</sup> : Suporte da supervisão → Commitment afetivo → Resistência emocional à mudança	-.0429	.0236	-2.0812*†	-.0911	.0041

H: X → M → Y

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

† Mediação total

Nota. 5000 bootstrap samples;

Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança*;

Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

<sup>1</sup>Com exclusão da dimensão *pensamento a curto prazo face à mudança*; <sup>2</sup>Com exclusão das dimensões *incentivos ao desenvolvimento* e *pensamento a curto prazo face à mudança*; <sup>3</sup>Com exclusão do *suporte da supervisão* e da dimensão *pensamento a curto prazo face à mudança*; <sup>4</sup>Com exclusão da dimensão *resistência emocional à mudança*; <sup>5</sup>Com exclusão da componente afetiva de resistência à mudança.

Após analisarmos a possibilidade de a resiliência psicológica dos indivíduos ser também uma variável mediadora, atendendo aos critérios para este tipo de relação entre

variáveis, procedemos à exclusão imediata da H11b, uma vez que o commitment afetivo não é preditor de menor resistência comportamental. E, no que à H8 diz respeito, validamos parcialmente esta hipótese com referência ao teste SOBEL e à regressão linear, previamente analisada, em que verificámos que tanto os incentivos ao desenvolvimento como o suporte da supervisão não são preditores do pensamento a curto prazo face à mudança, assim como o último também não afeta a dimensão comportamental da resistência.

Ainda sobre a H8, podemos então defender que o suporte da supervisão é totalmente mediado pela resiliência no seu efeito sobre a resistência emocional à mudança ( $Z = -2.1083$ ,  $p < .05$ ), enquanto a mesma mediadora também atenua o impacto dos incentivos ao desenvolvimento sobre a resistência emocional à mudança ( $Z = -2.6222$ ,  $p < .01$ ) e sobre a preferência de rotina à mudança ( $Z = -3.5334$ ,  $p < .01$ ), sendo que faz cessar a influência do recurso organizacional neste último caso. Todos os pontos estimados para estas relações de mediação se situam no intervalo, o qual também não inclui o valor zero, o que sustenta com coerência estas afirmações.

Estudando o papel da resiliência na relação entre o commitment e a resistência à mudança, confirmamos as hipóteses 11a, 11c e 11d conforme o que passamos a descrever. Ora, através da tabela 4 percecionamos que a resiliência amortece a influência do commitment afetivo sobre a resistência emocional ( $F = 2.1245$ ,  $p < .05$ ) e elimina-a sobre o pensamento a curto prazo ( $F = 2.2391$ ,  $p < .05$ ) e, por isto, a resiliência é preponderante sobre a componente afetiva de resistência à mudança. O mesmo cenário perspetivamos no que se refere ao commitment de continuidade, uma vez que a resiliência medeia parcialmente o seu produto sobre a componente afetiva, i.e.,  $Z = 2.3786$  ( $p < .05$ ) na resistência emocional e  $Z = 2.5545$  ( $p < .05$ ) no pensamento a curto prazo, a par da relação com a preferência de rotina ( $Z = 3.1230$ ,  $p < .01$ ), dimensão comportamental da resistência à mudança.

Uma vez que o commitment é considerado uma variável preditora e mediadora, como referido anteriormente, procedemos ao controlo de variáveis demográficas correlacionadas (idade, categoria profissional e antiguidade na organização) na análise de regressão e retificámos, ainda assim substancialmente, que os incentivos ao desenvolvimento e o suporte da supervisão são preditores de maior commitment afetivo (respetivamente  $F$  para  $\Delta R^2 = 135.026$ ,  $p = .01$ ;  $F$  para  $\Delta R^2 = 89.536$ ,  $p < .01$ ), ao contrário do que ocorreu para o commitment de continuidade cujos resultados não foram significativos (anexo M). Com estes dados, ficam à partida infirmadas as hipóteses 14a, 14b, 15a, 15b, 15c, 15d em que o commitment de continuidade era dado como variável mediadora, uma vez que não cumpre os parâmetros definidos para assim ser considerada (Preacher & Hayes, 2004). Não devido ao

papel das variáveis de controle, mas também porque os critérios de mediação não ficam previamente assegurados, a H13c e H13d ficam também anuladas na sequência da regressão linear estabelecer que, respetivamente, o commitment afetivo não contribui para a variância da preferência de rotina a mudança tal como o suporte da supervisão.

Contudo, vejamos na tabela 4 as hipóteses 12a, 12b e 13a (sem inclusão do pensamento a curto prazo porque a regressão linear revelou que os incentivos ao desenvolvimento não são preditores desta dimensão) que, embora tenham reunido os critérios formais para uma relação de mediação, o teste de SOBEL por Preacher e Hayes (2004) invalida as três inferências por não encontrar resultados significativos.

Em compensação, a H13b (exceptuando o que se refere ao pensamento a curto prazo face à mudança porque o suporte da supervisão não é preditor desta dimensão) pode ser validada parcialmente e de modo interessante porque os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, encontram no commitment afetivo um supressor do seu efeito sobre a resistência emocional à mudança ( $F = 2.0812$ ,  $p < .05$ ).

Com esta análise de dados torna-se possível inferir sobre possíveis conclusões posteriormente à sua discussão e compreensão no âmbito do enquadramento teórico existente, objetivo esse concretizado no próximo capítulo.

## CAPÍTULO IV

## Discussão



Dilbert by Scott Adams, 2010

Com este trabalho, propusemo-nos contribuir para a compreensão do impacto dos recursos organizacionais e pessoais na disposição individual para resistir à mudança, dada a sua importância em momentos de mudança organizacional. Os resultados, ilustrados nas figuras 5 e 6, aportam contributos relevantes conforme discutiremos neste capítulo.

Neste estudo foi interessante notar que a resiliência é um traço de personalidade que conta mais para a diminuição da resistência comportamental à mudança do que propriamente da afetiva. O que podemos deduzir a partir daqui é que, face à imposição de uma mudança, os indivíduos mais resilientes estarão mais aptos a reagir por ativação de recursos endógenos e exógenos, o que não invalida que a mudança seja desejada e que os mecanismos de proteção do indivíduo não o levem a ter dificuldade em retirar de uma mudança ilações positivas para curto prazo. Portanto, acreditamos que as consequências habitualmente sentidas em períodos de mudança organizacional (e.g. Brockner et al., 1992; Littler et al., 2003; Spector, 2002) justifiquem que os indivíduos ofereçam alguma resistência (Herold et al., 2008; Jimmieson et al., 2004; Oreg et al., 2008), mesmo que detenham ferramentas para se ajustarem a esses mesmos períodos (Block & Kremen, 1996; Hamel & Valikangas, 2003; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Van den Heuvel et al., 2010), diminuindo o seu impacto (Hobfoll et al., 2003; Fredrickson et al., 2008).

Não obstante, partilhamos com alguns autores (e.g. Deci & Ryan, 1990, cit. por Roberts, 1997; Judge et al., 1999; Kohn, 1977; Petrou & Demerouti, 2010; Roberts, 1997; Roberts et al., 2003) a premissa de que as características de personalidade, neste caso, a

resiliência e a disposição para resistir à mudança, podem ser susceptíveis de ser aumentadas ou diminuídas durante a idade adulta em função da experiência profissional, ainda que não possam ser desenvolvidas de raiz. Esta investigação despontou que os recursos organizacionais são promotores de resiliência e tornam os indivíduos menos resistentes à mudança, à semelhança do já defendido por Eisenberger et al. (1986), Hobfoll (2001) e Xanthopoulou et al. (2012). Neste sentido o afirmamos para os incentivos ao desenvolvimento e para o suporte da supervisão, embora não o corroboremos no que se refere ao pensamento a curto prazo face à mudança.

Na verdade, foi frequente observar-se que, ao nível da componente afetiva de resistência à mudança, o pensamento a curto prazo pouco dependente se revelou das outras variáveis em estudo e pressupomos que este facto se deve à natureza desta dimensão que espelhará o medo da perda de segurança, talvez de forma mais marcada. Assim, somos conduzidos a concordar com Van Dijk e Van Dick (2009) e com Choi (2001) na assunção de que a antecipação dos efeitos produzidos por uma mudança e as variáveis contextuais são preponderantes na forma como os indivíduos se posicionam, tal como o receio de perder o *status quo* defendido por variados estudos (Beer et al., 1990; Fugate et al., 2008; Kiefer, 2005; Pollard, 2001; Schweiger & DeNisi, 1991; Stanley et al., 2005; Strebel, 1996).

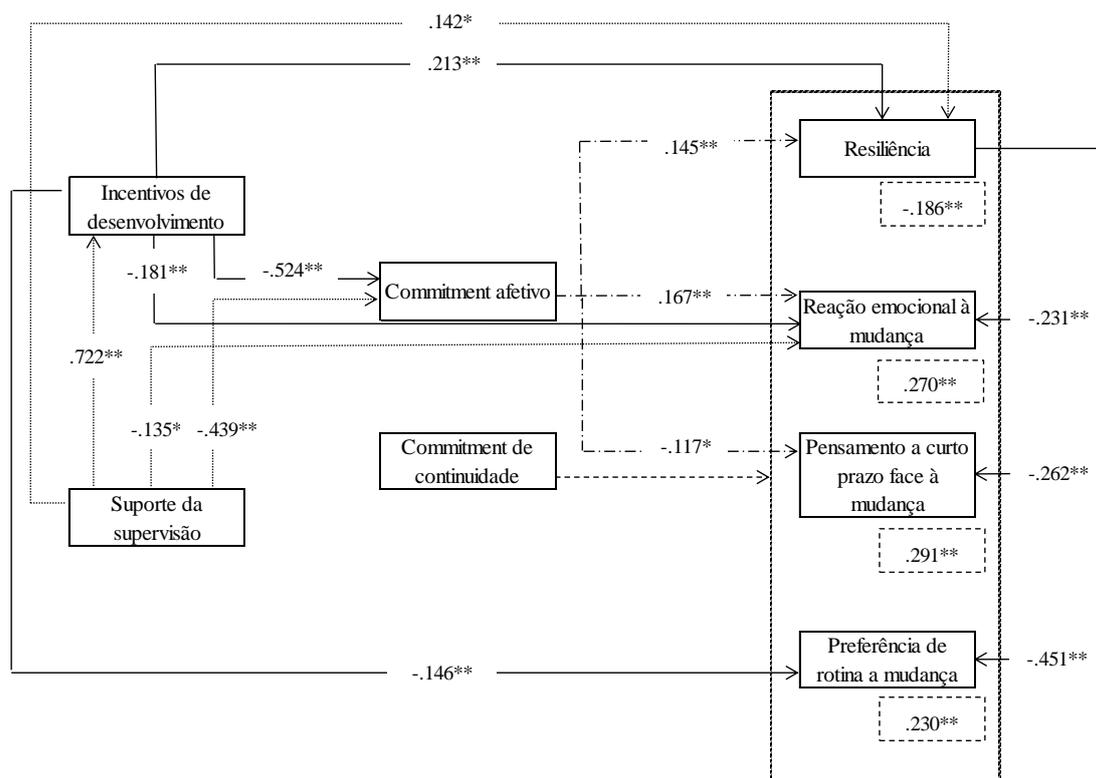
Ainda sobre esta ideia, salvaguardamos que o suporte da supervisão demonstrou ser menos potente do que os incentivos ao desenvolvimento por se conferir que o primeiro não é preditor de menor resistência comportamental, contrariando parcialmente o defendido por autores como Van Emmerik (2002) e Haines et al. (1991).

No seguimento do supra exposto, os incentivos ao desenvolvimento apresentaram-se como uma importante variável mediadora do impacto do suporte da supervisão sobre os indivíduos. Os incentivos ao desenvolvimento abafaram na totalidade o suporte da supervisão sobre a resiliência e sobre a resistência emocional à mudança. O supervisor pode ser uma fonte de recursos que funciona como fator de proteção dos colaboradores (Sagie & Koslowsky, 1994), mas se os indivíduos possuem em si mesmos instrumentos que os tornam mais expeditos, a função do suporte da supervisão deixa de ser relevante. Quando hipotetizámos que os incentivos ao desenvolvimento mediarão o suporte da supervisão, baseámo-nos no princípio de que aumentariam o *locus* de controlo interno, pelo que com os resultados o assumimos em conjunto com Van Emmerik et al. (2009).

A investigação tem apontado algumas práticas de gestão como patológicas, pois as mudanças operadas de modo desajustado podem ter, como efeito colateral, danos permanentes nos atores organizacionais com igual impacto no funcionamento do trabalho, nas relações e

noutras mudanças que possam advir (Vickers & Kouzmin, 2001). E, comumente, os decisores organizacionais tendem a enviesar a percepção que têm do desempenho dos colaboradores, se estes não se revelarem capazes de aceitar e ultrapassar desafios, tomando como déficit dos últimos aquilo que é frequentemente resultado de estratégias de gestão da mudança incorretas (Vickers & Kouzmin, 2001) e, enquanto esta responsabilidade não é assumida, a organização perde capacidade de resposta às exigências do mercado.

Fig. 6. Modelo de resultados significativos obtidos na análise de regressão linear<sup>a</sup>



<sup>a</sup>Regressão linear com apresentação dos Betas Standardizados

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Nota. Resistência afetiva à mudança = *Reação emocional à mudança* mais *Pensamento a curto prazo face à mudança*;

Resistência comportamental à mudança = *Preferência de rotina a mudança*

Apesar de esse não ser o objeto deste estudo, os dados que trazemos à luz são particularmente interessantes para discussão no âmbito da tese sobre liderança, uma vez que ficámos com alguma evidência de que se forem os indivíduos a liderarem a sua performance, via recursos proporcionados também pela organização, têm mais condições para responder às necessidades da própria organização.

Continuando a abordagem dos resultados da investigação, como os recursos organizacionais e individuais interagem entre si, percebemos que a resiliência psicológica reveste um valor acrescentado para a organização. Com isto, pretendemos afirmar que a

resiliência é manifestamente uma variável mediadora do efeito que os incentivos ao desenvolvimento e o suporte da supervisão detêm sobre as dimensões de resistência à mudança, o qual consegue suprimir globalmente. Em sintonia com vários investigadores como, e.g., Bandura (2000) e Shin et al. (2012), entendemos que a resiliência contribuirá para condicionar favoravelmente a perspetiva dos indivíduos sobre os desafios que lhes são colocados, assim como o comportamento adotado, sendo isto extensível à realidade organizacional. Considerando a premissa de que a consequência mais significativa da resiliência é o crescimento (Zellars et al., 2011), torna-se evidente a vantagem que a organização pode retirar do suporte ao desenvolvimento da resiliência, assim como o próprio indivíduo, atendendo a que se constrói um perfil mais competitivo e que lhe permite ser mais saudável.

Paralelamente, na relação entre indivíduo e organização, o tipo de commitment é um produto que interessa a ambos, pelo que, mais do que um bem a preservar, é uma variável interveniente no que respeita à mudança. Confirmámos as hipóteses que estabeleciam o commitment como preditor da resiliência psicológica e por isto deduz-se que, enquanto estado, a resiliência sairá reforçada pelo commitment afetivo e enfraquecida pelo commitment de continuidade pelo facto da relação com a organização ser um elemento desencadeador de níveis de bem-estar, assim como de emoções positivas, que contribuem para o desenvolvimento dos recursos internos.

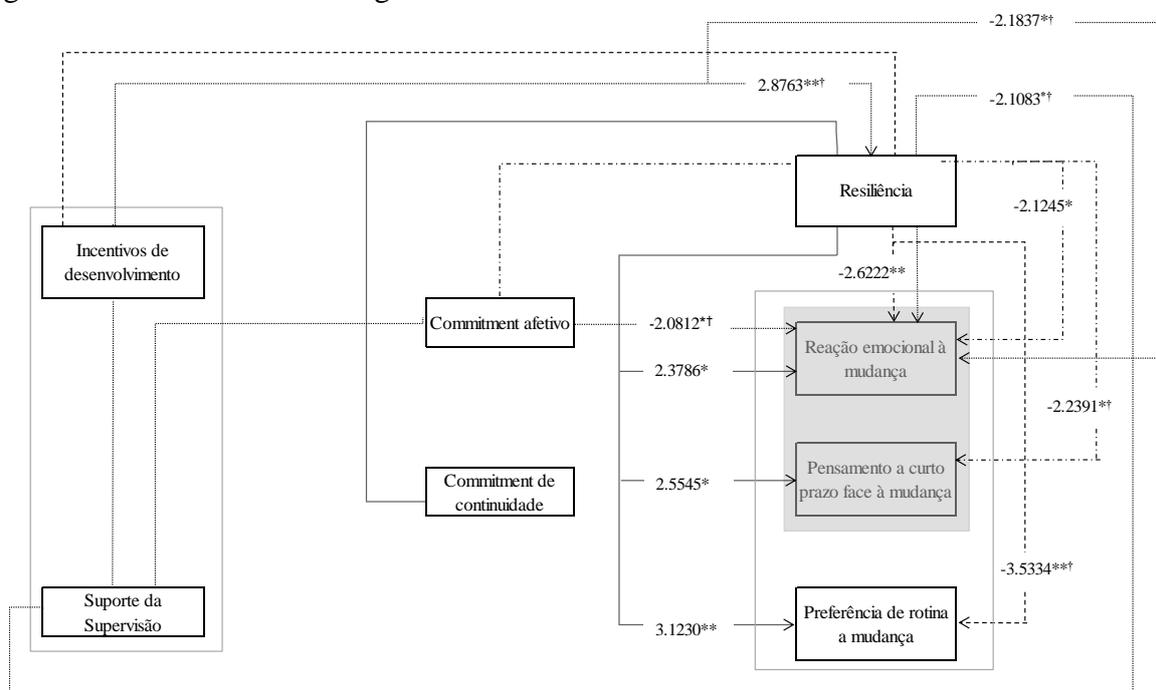
Por seu turno, o commitment afetivo revelou-se importante para a redução da resistência emocional à mudança, em sintonia com Meyer et al. (2007), mas não do pensamento a curto prazo, pelo que se pressupõe que o commitment, não sendo garantia em si mesmo de recursos exógenos, não é suficiente para que os indivíduos se sintam em condições de enfrentar o que frequentemente está associado a uma mudança, analogamente ao previsto por Fedor et al. (2006).

Em simultâneo, o commitment de continuidade tanto importa para aumentar a resistência afetiva como a comportamental devido ao que tivemos por base quando a hipótese foi colocada, ou seja, se as pessoas têm um commitment de continuidade com a organização, já vivem num contexto que não ambicionam e possuem menos expectativas quanto ao que a organização lhes possa proporcionar, nem sentem qualquer necessidade de retribuir a mesma pelo investimento que eventualmente possa colocar nos colaboradores.

Sem prejuízo do supra mencionado e em consideração do já preconizado para o papel da resiliência como variável mediadora, no impacto do commitment sobre a resistência à mudança aplica-se que, enquanto traço, a resiliência consegue compensar o défice de

commitment afetivo ou a presença do commitment de continuidade aquando da necessidade de os indivíduos estarem mais recetivos a uma mudança ao nível comportamental e afetivo.

Fig. 7. Modelo de resultados significativos obtidos no teste SOBEL<sup>a</sup>



<sup>a</sup>Valores Z resultantes do teste de efeitos indiretos

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

† Mediação total

Nota. Resistência afetiva à mudança = Reação emocional à mudança mais Pensamento a curto prazo face à mudança;  
Resistência comportamental à mudança = Preferência de rotina a mudança

Especificamente sobre o pensamento a curto prazo face à mudança, a resiliência psicológica subtraiu por completo o efeito do commitment afetivo, o que se pode fundamentar no facto de os indivíduos mais resilientes perspetivarem com maior facilidade as vantagens de uma mudança ou de, pelo menos, não temerem tanto a perda da identidade organizacional, a qual seria o ónus da ansiedade de um colaborador com este tipo de commitment.

Contudo, o commitment afetivo e de continuidade não medeiam a influência dos incentivos ao desenvolvimento sobre a resiliência e a disposição para resistir à mudança, sendo este facto extensível à relação entre o suporte da supervisão sobre os recursos individuais, alimentando a ideia anterior de que a chave transformadora reside na posse ou não de recursos. Mas, enquanto o commitment de continuidade não serve de mediador para nenhuma relação entre os recursos organizacionais e fatores individuais, o commitment afetivo tem a capacidade de colmatar em absoluto o suporte da supervisão no seu papel de prevenir a resistência emocional à mudança porque, afinal, esta dimensão de commitment é produto de um sentimento de afiliação à organização com resultados sobre a flexibilidade dos

indivíduos (Guest, 1987) e, por vezes, a identificação com a mesma não abarca necessariamente a identificação com a supervisão (e.g., Becker, 1992).

Por conseguinte, recordemos ainda a discussão em torno da influência de algumas características sociodemográficas sobre o commitment e que várias hipóteses deste estudo ficaram invalidadas *a priori* exatamente porque a idade, a antiguidade na organização e a categoria profissional elucidaram que o commitment de continuidade depende mais destas variáveis do que dos recursos organizacionais. Por outro lado, sobre o commitment de continuidade foi interessante notar que, embora a diferença não tenha sido substancial, foi a variável que mais contribuiu para a variância na resistência afetiva à mudança, reforçando uma ideia transversal a esta discussão que é a de que é mais fácil reforçar um estado, uma disposição ou um traço da personalidade do que modificá-los.

### **Contributos teóricos e implicações práticas**

Este estudo, ao nível das *contribuições teóricas*, propôs-se aumentar o conhecimento sobre a relação dinâmica entre variáveis individuais e organizacionais, de modo a melhor prever como se podem articular em momentos de mudança organizacional, antecipando consequências indesejadas. Oreg (2006) revela que poucas têm sido as investigações que se debruçaram sobre as diferenças individuais na resistência à mudança, do mesmo modo que não se tem estudado a combinação de fatores contextuais e da personalidade.

Com isto, pretendeu-se aprofundar o papel da resiliência individual no contexto organizacional, em resposta a Zellars et al. (2011) que afirmam que muito ainda falta de dedicação à investigação no âmbito organizacional, embora benefícios se possam retirar por se tratar de um contexto extremamente instável. Os estudos existentes apresentam modelos e níveis de análise muito diversos, sendo que uns assentam numa perspetiva macro – em que se assume que a resiliência dos colaboradores oferece mais garantias de sucesso organizacional em momentos particularmente desafiantes (Sutcliffe & Vogus, 2003) – e outros concentram-se no nível individual – na medida em que é necessário compreender como é que o sujeito desenvolve a resiliência (Youssef & Luthans, 2007) e, neste trabalho, procurámos fazer as duas abordagens pelo seu interesse para a mudança, *focus* deste trabalho.

De acordo com Shin et al. (2012), se existir um reforço dos recursos organizacionais e individuais antes da mudança organizacional, pode esperar-se um maior sucesso da sua concretização, apesar de ainda pouco se saber sobre o tipo e em que medida os recursos organizacionais favorecem a mudança e os seus colaboradores, pelo que o nosso trabalho oferece igualmente dados para esta discussão.

No que se refere a *implicações práticas* para a gestão de recursos humanos, a compreensão da relação – entre resiliência, resistência à mudança, recursos organizacionais e commitment afetivo e de continuidade – a que este estudo se propõe, pode ter impacto ao nível da seleção de novos colaboradores, assim como ao nível da formação e da gestão de processos de mudança. Para além das mais claras implicações, sublinhamos que o commitment de continuidade é um tipo de relação que deve ser prevenido desde a fase de integração de novos colaboradores, porquanto se manifestou ser um estimulador de resistência à mudança, contrariando a necessidade de adaptação das organizações. De acordo com Choi (2011), as práticas de recursos humanos devem alinhar-se com o plano de mudança, antes deste ser desencadeado e, simultaneamente, incentivarem a que os colaboradores sintam confiança e suporte organizacionais.

Portanto, melhorando o conhecimento sobre a relação dinâmica entre variáveis individuais e organizacionais, torna-se possível uma maior eficácia e eficiência na correspondência às exigências dos atuais mercados em que as empresas e outras instituições se inserem. Sabe-se que, quando as adversidades são bem sucedidas, as consequências para os sujeitos e para as organizações são muito positivas. Há inclusivamente autores que defendem que as prioridades são redefinidas, existe *empowerment*, melhoram-se as estratégias de *coping* e o *locus* de controlo, entre outros efeitos desejados (Vickers & Kouzmin, 2001).

### **Limitações e sugestões para futuras investigações**

Muito embora esta investigação tenha salientado diversos dados interessantes e pertinentes, também apresenta algumas limitações que constroem a expansividade da interpretação dos dados, tanto que em futuras investigações seria relevante replicar este estudo efetuando análises de regressão múltipla, a par do teste de efeitos indiretos com múltiplas variáveis presumivelmente mediadoras para melhor inferir sobre a relação entre as variáveis. No que a este estudo diz respeito, é necessária alguma precaução na interpretação dos resultados porque, como é comum nas ciências sociais, compreendeu-se que as relações de predição e mediação verificadas ocorreram para coeficientes de correlação significativos, mas relativamente baixos. A introdução de mais recursos preditores/mediadores para os modelos deste estudo deve ser considerada em replicações (e.g. relação interpessoal com os pares e cultura organizacional), atendendo a que outros podem explicar uma maior variância da resiliência e da resistência à mudança.

Por outro lado, esta investigação baseou-se na perceção de suporte organizacional e na autoavaliação de características individuais, mas futuras investigações deveriam somar outras

fontes de informação (e.g., sistema de incentivos e método de heteroavaliação das características individuais), assim como considerarem o contexto organizacional experienciado no momento de recolha de dados, para prevenir o enviesamento da interpretação dos resultados.

Um método de investigação longitudinal, com quatro momentos de recolha – especificamente um a anteceder a comunicação aos colaboradores de um plano de mudança, outro após o seu conhecimento, durante a execução e, por último, aquando da sua implementação – possibilitaria uma melhor compreensão do dinamismo da personalidade e de disposições internas por força da influência da experiência profissional. No entanto, seria relevante introduzir o controlo da perceção do impacto da mudança sobre o indivíduo, da média da perceção grupal sobre a mudança devido ao efeito de contágio, i.e., pressão do grupo e a caracterização do tipo de mudança a ocorrer, uma vez que concordamos com Fedor et al. (2006) na medida em que as variáveis contingenciais são potencialmente explicativas da variabilidade de resultantes que vai pautando a literatura científica.

Porventura, outro aspeto a merecer atenção seria a constituição da amostra, uma vez que, para além de não ter sido realizado o controlo da área de atividade dos indivíduos, a amostra deste trabalho, tinha maioritariamente qualificações ao nível do ensino superior e, logo à partida, podemos pressupor que estes indivíduos tendem a posicionar-se diferenciadamente nas organizações e têm possibilidade de ativação de recursos variados. Não é de descartar a possibilidade de, indivíduos com menores qualificações ou de setores de atividade antagónicos como, e.g., os ligados às ciências sociais ou à indústria de extração, produção ou transformação apresentarem resultados distintos com base em diferentes necessidades e características, justificando práticas de gestão de recursos humanos e de planos de mudança também diferentes.

### **Conclusões**

As organizações, para manterem a sua competitividade, devem perseguir a adaptação ao mercado e anteciparem futuras exigências deste, sendo indelével a ideia de que os gestores e os colaboradores é que garantem a sua concretização (e.g. Van Knippenberg, Martin, & Tyler, 2006), pelo que a capacidade de superar as contrariedades deve ser estimulada e capitalizada pelas organizações.

O conceito que melhor traduz o que as empresas têm de procurar e fomentar para garantir o sucesso poderá ser a resiliência porque, embora se alegue que ainda pouco se conhece sobre a sua atuação em contextos organizacionais, neste estudo evidenciamos que a

sua existência é um fator tático para assegurar uma maior receptividade à mudança, uma vez que este recurso individual se manifestou como um dos mais potentes mediadores da vivência organizacional dos indivíduos.

Paralelamente, ficou patente que as organizações se devem alinhar com as próprias expectativas de performance relativas aos seus colaboradores e, em função das exigências colocadas, um fator estratégico poderá ser a implementação dos incentivos ao desenvolvimento que reforçam a relação com os colaboradores e os seus recursos internos, tornando-os mais autônomos e capazes de lidar com os desafios que lhes são impostos, independentemente do suporte da supervisão. Com isto, também significa que os supervisores devem estar formados para cativar e desenvolver a liderança de atuação daqueles que são parceiros do sucesso de uma mudança organizacional.

Por fim, como conclusão adjacente, a resistência à mudança encontra diferentes fontes de acordo com as quais os indivíduos têm uma determinada atitude e/ou conduta, o que contribui para a compreensão de como os planos de mudança devem ser delineados. Assim, conhecer o impacto de um processo de mudança sobre o seu pressuposto objeto, significará capitalizar a vivência subjetiva dos atores organizacionais, i.e., embora as percepções dos colaboradores sejam sempre em função das suas próprias necessidades, a agregação das mesmas tem subjacente as consequências que se podem prever de determinadas práticas de gestão da mudança.

## REFERÊNCIAS

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Alessandrini, G., Vecchione, M., Caprara, G., & Letzring, T. (2012). The Ego resiliency scale revised: A crosscultural study in Italy, Spain, and the United States. *European Journal of Psychological Assessment*, 28 (2), 139-146.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 46–60.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, United Kingdom: Blackwell, 120–136.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (2004). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232–244.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 349-361.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425.
- Choi, M. (2011). Employee' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479 – 500.
- Cole, M., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024–1037.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books,

E.P. Dutton, New York.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 95-117.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). ‘Perceived organizational support’. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500–507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 206–225). Oxford, England: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived supervisor support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Zhou, Q., & Rodrigues, P. (submitted). Presenteeism, productivity losses, supervision support and role ambiguity: A longitudinal study in an IT company.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 e SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 9 (2), 253-266.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447–488.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1–36.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 453-462.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045–1062.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism.

- International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 114-131.
- Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). Change, Resistance, and the Organizational Immune System. *SAM Advanced Management Journal*, 4 – 10.
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R. B., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 1-7.
- Gross, S.E., & Friedman, H.M. (2004). Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617–626.
- Haines, V.A., Hurlbert, J.S., & Zimmer, C. (1991). Occupational stress, social support, and the buffer hypothesis. *Work & Occupations*, Vol. 18 (2), 212-235.
- Hagevik, S. (1998). Resilience Required. *Journal of Environmental Health*, 60 (10), 37–8.
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 731–739.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 58–75.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159–174.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 337–370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of*

- organizational behavior* (pp. 57–81). New York: Dekker.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Lee, T. W., Fu, P. P., Wu, J. B., Zhang, A. Y., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 277-297.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 11-32.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, 7 (1), 122-149.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 11-27.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127–136.
- Kohn, M. L. (1977). *Class and conformity: A study in values – with a reassessment, 1977*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 138-156.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management Journal*, 38, 537-554.
- Lawler, J. J. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, pp. 49–57.
- Levesque, L.L. (2005). Opportunistic hiring and employee fit. *Human Resource Management*, 44(3), 301-317.
- Little, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.

- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Luchak, A. A., & Gellatly (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-793.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1046-1053.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maroco, J., & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Climepsi Editores, 90-93.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Srinivas, E.S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. 2001. Program commitment: a multisstudy longitudinal field

- investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54, 421–448.
- Newsom, J. T., Nishishiba, M., Morgan, D. L., & Rook, K. S. (2003). The relative importance of three domains of positive and negative social exchanges: A longitudinal model with comparable measures. *Psychology and Aging*, 18, 746–754.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141–155.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197–209.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73 – 101.
- Oreg, Bayazit, Vakola, Arciniega, Armenakis, Barkauskiene, Bozionelos, et al. (2008). Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 935-944.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 337-349.
- Petrou, P., & Demerouti, E. (2010). Thinking on change in terms of ‘gains’ or ‘losses’: Promotion versus prevention focus as a moderator in the job demands-resources model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance to change and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure, and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty. *Work and Stress*, 15(1), 14–28.
- Porras, J., & Robertson, P. (1992). Organization development: Theory, practice and research. In M. Dunnette & M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719–822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 3, 460–471.

- Reilly, A. H., Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1993). The impact of corporate turbulence on managers' attitudes. *Strategic Management Journal*, 14, 167–180.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). 'Perceived organizational support: a review of the literature'. *Journal of Applied Psychology*, 87: 4, 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Roberts, B. W., Caspi, A., & Moffit, T. E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 582-593.
- Roberts, B. W. (1997). Plaster or plasticity: Are adult work experiences associated with personality change in women? *Journal of Personality*, 65 (2), 205-232.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619–634.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. (1998). Assessing the psychological contract: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–698.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 37-47.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analyses of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R., C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-758.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 637-643.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1280–1287.
- Smirich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257–273.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Sciences*, 11, 133–136.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86–92.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). Organization resilience. In *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tedeschi, R., & Calhoun, L. (2004). A clinical approach to posttraumatic growth. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 405–419). Hoboken, NJ: Wiley
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley
- Vaidya, J. G., Gray, E. K., Haig, J., & Watson, D. (2002). On the temporal stability of personality: Evidence for differential stability and the role of life experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1469–1484.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313–334.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change, in *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Volume 1 (eds J. Houdmont and S. Leka), Wiley-Blackwell, Oxford, UK.
- Van Dijk & Van Dick (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9 (2), 143-163.
- Van Emmerik, I. J. H. (2002). Gender differences in the effects of coping assistance on the

- reduction of burnout. *Work and Stress*, Vol. 16 No. 3, pp. 251-63.
- Van Emmerik, I. J., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14 (6), 594-613.
- Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- Vickers, M. & Kouzmin, A. (2001). 'Resilience' in organizational actors and rearticulating 'voice': Towards a humanistic critique of New Public Management. *Public Management Review*, 3, 95-119.
- Wang, D., Tsui, A., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 511-535.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 – 142.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Zellars, K. L., Justice, L., & Beck, T. E. (2011). Resilience: New paths for building and sustaining individual and organizational capacity. In *The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being*, vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, 1-37.

ANEXOS

## Anexo A

**Protocolo de instrumentos**

*No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no INDEG / ISCTE, pretende-se recolher dados que permitam ampliar o conhecimento sobre a relação indivíduo-organização. Para tal precisamos da sua colaboração, respondendo a todas as questões que se seguem da forma mais espontânea e sincera possível, sem prejuízo da salvaguarda da confidencialidade dos dados e do seu anonimato. Para qualquer esclarecimento necessário, poderá contactar os responsáveis do estudo através do endereço de email: [carla.cardoso@mail.com](mailto:carla.cardoso@mail.com).*

**Muito obrigada.**

**I**

[Ego-resiliência] *Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:*

Não se aplica de todo 1	Aplica-se ligeiramente, se é que se aplica 2	Aplica-se um pouco 3	Aplica-se muito fortemente 4	
1. Sou generoso com os meus amigos.	1	2	3	4
2. Eu rapidamente supero e recupero de sustos.	1	2	3	4
3. Eu gosto de lidar com situações novas e incomuns.	1	2	3	4
4. Eu costumo ter sucesso em causar uma boa impressão nas pessoas.	1	2	3	4
5. Eu gosto de experimentar novas comidas que eu nunca provei antes.	1	2	3	4
6. Eu sou conhecido por ser uma pessoa muito enérgica.	1	2	3	4
7. Eu gosto de tomar caminhos diferentes para sítios familiares.	1	2	3	4
8. Eu sou mais curioso do que a maioria das pessoas.	1	2	3	4
9. A maioria das pessoas que conheço são simpáticas.	1	2	3	4
10. Eu costumo pensar cuidadosamente sobre algo antes de agir.	1	2	3	4
11. Eu gosto de fazer coisas novas e diferentes.	1	2	3	4
12. O meu dia-a-dia é cheio de coisas que me mantêm interessado.	1	2	3	4
13. Eu estaria disposto a descrever-me como uma "personalidade bastante forte".	1	2	3	4
14. Eu supero a minha raiva de alguém razoavelmente rápido.	1	2	3	4

## II

[Resistência à mudança: Dimensões *preferência de rotina a mudança, resistência afetiva à mudança e pensamento a curto prazo face à mudança*] As afirmações abaixo apresentadas referem-se a habituais crenças e atitudes face à mudança. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, colocando uma cruz no número apropriado na escala de resposta.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Inclinado a discordar 3	Inclinado a concordar 4	Concordo 5	Concordo totalmente 6	
1. Geralmente considero as mudanças algo de negativo.	1	2	3	4	5	6
2. Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados.	1	2	3	4	5	6
3. Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes.	1	2	3	4	5	6
4. Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.	1	2	3	4	5	6
5. Prefiro estar entediado do que ser surpreendido.	1	2	3	4	5	6
6. Se eu fosse informado de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado.	1	2	3	4	5	6
7. Quando sou informado(a) de qualquer alteração de planos, fico um pouco tenso.	1	2	3	4	5	6
8. Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado.	1	2	3	4	5	6
9. Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas.	1	2	3	4	5	6
10. Mudar de planos parece-me sempre extremamente chato.	1	2	3	4	5	6
11. Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a minha vida.	1	2	3	4	5	6
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	6
13. Eu apercebo-me de que às vezes evito as mudanças que eu sei que seriam boas para mim.	1	2	3	4	5	6

## III

[Commitment organizacional: *Commitment afetivo e commitment de continuidade*] *Segue-se um conjunto de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis de pessoas para com a organização onde trabalham. Pense nos seus próprios sentimentos acerca da organização em que trabalha neste momento e assinale, por favor, à frente de cada afirmação, uma das sete alternativas que expressam o seu grau de acordo em relação às mesmas.*

Muito em desacordo	Moderadamente em desacordo	Um pouco em desacordo	Nem em desacordo nem em acordo	Um pouco em acordo	Moderadamente em acordo	Muito em acordo	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
7. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
9. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta organização, resultaria na escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
12. A minha vida iria ser amplamente afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
13. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7

## IV

[Incentivos ao desenvolvimento] *As afirmações que se seguem fazem referência a um conjunto de práticas que as organizações proporcionam ou implementam para os seus colaboradores. Pensando em si e na sua organização, assinale com uma cruz em que medida concorda com as afirmações, de acordo com a seguinte escala:*

	Raramente proporcionado/ implementado						Abundantemente proporcionado/ implementado
	1	2	3	4	5	6	7
1. Tratam-me de forma justa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Criam oportunidades para eu demonstrar completamente os meus talentos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Têm seriamente em consideração as minhas sugestões e comentários relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Consideram cuidadosamente o desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5	6	7
5. Dão-me total autonomia no âmbito da minha esfera de responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
6. Encorajam-me a participar ativamente nas decisões da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Valorizam o meu feedback sobre as decisões relacionadas com toda a organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Respeitam a minha dignidade humana.	1	2	3	4	5	6	7
10. Treinam-me em conhecimento e competências para trabalhos futuros e desenvolvimento da carreira.	1	2	3	4	5	6	7

## V

[Suporte da supervisão] *Segue-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos da sua relação com a sua supervisão / chefia direta. Assinale (com uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:*

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha chefia mantém-se informada sobre o que sentem e pensam os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha chefia elogia os bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7

6. A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de alguma decisão.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos.	1	2	3	4	5	6	7

## VI

[Questionário sociodemográfico] *O inquérito que se segue tem como objetivo uma melhor compreensão das respostas dadas nos restantes questionários.*

1. Género: M \_\_\_ F \_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Habilitações: \_\_\_\_\_

4. Situação face ao emprego:

Empregado por conta de outrem \_\_\_\_\_

Empregado por conta própria \_\_\_\_\_

Desempregado \_\_\_\_\_

Reformado \_\_\_\_\_

5. Categoria/Classificação profissional:

Chefia intermédia \_\_\_\_\_

Administração \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Auxiliar \_\_\_\_\_

Operador \_\_\_\_\_

6. Antiguidade na organização (em anos) \_\_\_\_\_

7. Setor: Público \_\_\_\_\_

Privado \_\_\_\_\_

*Uma vez mais, muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!  
(Verifique, por favor, se não se esqueceu de assinalar ou dar resposta a algum item)*

## Anexo B

**Análise fatorial das dimensões  
da escala de Resistência à Mudança em estudo**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Approx. Chi-Square		1316,021
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,653	42,304	42,304	4,653	42,304	42,304	2,540	23,087	23,087
2	1,295	11,774	54,079	1,295	11,774	54,079	2,401	21,825	44,912
3	1,102	10,018	64,096	1,102	10,018	64,096	2,110	19,185	64,096
4	,770	7,003	71,099						
5	,616	5,600	76,699						
6	,573	5,208	81,907						
7	,530	4,817	86,724						
8	,474	4,307	91,030						
9	,373	3,387	94,417						
10	,328	2,980	97,397						
11	,286	2,603	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Communalities**

	Initial	Extraction
RTC1	1,000	,399
RTC2	1,000	,616
RTC3	1,000	,720
RTC4	1,000	,598
RTC6	1,000	,706
RTC7	1,000	,766
RTC8	1,000	,595
RTC10	1,000	,605
RTC11	1,000	,667
RTC12	1,000	,773
RTC13	1,000	,606

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
RTC10	,758		
RTC3	,743	,373	
RTC7	,733	-,338	,338
RTC11	,718		-,358
RTC6	,675		,423
RTC13	,667		-,400
RTC12	,661		-,564
RTC1	,602		
RTC2	,584	,431	
RTC8	,581	-,461	
RTC4	,308	,709	

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
RTC12	,866		
RTC11	,748		
RTC13	,726		
RTC10	,603	,324	,369
RTC7		,819	
RTC6		,795	
RTC8		,723	
RTC4			,737
RTC2			,728
RTC3		,332	,723
RTC1		,332	,458

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser  
Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,636	,591	,497
2	-,127	-,555	,822
3	-,762	,585	,278

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

## Anexo C

**Consistência interna das dimensões  
da escala de Resistência à Mudança em estudo**

*Reação emocional à mudança***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	4

*Pensamento a curto prazo face à mudança***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	4

*Preferência de rotina a mudança***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	4

## Anexo D

**Análise fatorial da escala de Ego-resiliência***Análise fatorial exploratória***KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	779,868
	df	91
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
ER1	1,000	,275
ER2	1,000	,457
ER3	1,000	,614
ER4	1,000	,490
ER5	1,000	,598
ER6	1,000	,538
ER7	1,000	,517
ER8	1,000	,305
ER9	1,000	,557
ER10	1,000	,678
ER11	1,000	,568
ER12	1,000	,388
ER13	1,000	,602
ER14	1,000	,632

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,665	26,182	26,182	3,665	26,182	26,182	2,848
2	1,330	9,498	35,680	1,330	9,498	35,680	1,350
3	1,180	8,427	44,108	1,180	8,427	44,108	2,302
4	1,043	7,451	51,559	1,043	7,451	51,559	2,032
5	,991	7,080	58,639				
6	,892	6,372	65,011				
7	,820	5,858	70,869				
8	,768	5,484	76,353				
9	,689	4,920	81,273				
10	,617	4,405	85,679				
11	,604	4,317	89,995				
12	,542	3,870	93,865				
13	,465	3,321	97,187				
14	,394	2,813	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
ER11	,706			
ER3	,697	-,338		
ER6	,629			-,359
ER13	,578		-,404	
ER8	,529			
ER4	,529			-,425
ER7	,528		,381	
ER2	,497			,407
ER12	,470			
ER1	,372	,347		
ER10		,673	,456	
ER9	,329	,586		
ER5	,433		,588	
ER14	,458		-,320	,565

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
ER13	,772			
ER6	,702			
ER4	,632			
ER12	,480			
ER1	,413			
ER8	,341		,317	
ER10		,816		
ER9		,671		
ER5			,791	
ER7			,676	
ER11	,305		,544	
ER3			,420	,403
ER14				,803
ER2				,627

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

**Structure Matrix**

	Component			
	1	2	3	4
ER13	,745			,321
ER6	,714		,329	
ER4	,624		,364	
ER12	,538			,392
ER8	,452		,418	
ER1	,450	,308		
ER10		,798		
ER9		,695		
ER5			,762	
ER7			,690	
ER11	,499		,654	,348
ER3	,466		,551	,536
ER14				,792
ER2				,655

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	1,000	,141	,275	,313
2	,141	1,000	,011	,054
3	,275	,011	1,000	,155
4	,313	,054	,155	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

*Análise fatorial confirmatória***KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Approx. Chi-Square		440,114
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
ER1	1,000	,153
ER13	1,000	,436
ER6	1,000	,469
ER4	1,000	,338
ER12	1,000	,257
ER8	1,000	,290
ER3	1,000	,461
ER11	1,000	,489

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,894	36,170	36,170	2,894	36,170	36,170
2	,993	12,413	48,583			
3	,906	11,326	59,909			
4	,778	9,725	69,634			
5	,752	9,403	79,038			
6	,688	8,599	87,636			
7	,565	7,068	94,704			
8	,424	5,296	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
ER11	,700
ER6	,685
ER3	,679
ER13	,660
ER4	,582
ER8	,538
ER12	,507
ER1	,391

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted.

The solution cannot be rotated.

**Consistência interna da escala de Ego-resiliência****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	8

**Análise fatorial da escala de Incentivos ao Desenvolvimento****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,930
Approx. Chi-Square		2369,955
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
ID1	1,000	,617
ID2	1,000	,705
ID3	1,000	,709
ID4	1,000	,675
ID5	1,000	,486
ID6	1,000	,718
ID7	1,000	,727
ID8	1,000	,744
ID9	1,000	,517
ID10	1,000	,507

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,403	64,035	64,035	6,403	64,035	64,035
2	,791	7,908	71,942			
3	,673	6,731	78,673			
4	,476	4,760	83,434			
5	,375	3,751	87,185			
6	,329	3,285	90,470			
7	,300	3,005	93,475			
8	,270	2,702	96,177			
9	,222	2,222	98,399			
10	,160	1,601	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
ID8	,863
ID7	,853
ID6	,847
ID3	,842
ID2	,840
ID4	,822
ID1	,786
ID9	,719
ID10	,712
ID5	,697

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

**Consistência interna da escala de Incentivos ao Desenvolvimento****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	10

**Análise fatorial da escala de Suporte da Supervisão****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,916
Approx. Chi-Square		1942,843
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
S1	1,000	,595
S2	1,000	,764
S3	1,000	,819
S4	1,000	,755
S5	1,000	,760
S6	1,000	,790
S7	1,000	,272
S8	1,000	,527

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

# RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,283	66,031	66,031	5,283	66,031	66,031
2	,808	10,095	76,127			
3	,571	7,134	83,260			
4	,460	5,753	89,013			
5	,327	4,092	93,105			
6	,210	2,631	95,736			
7	,177	2,209	97,945			
8	,164	2,055	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	
S3		,905
S6		,889
S2		,874
S5		,872
S4		,869
S1		,772
S8		,726
S7		,521

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted.  
The solution cannot be rotated.

## Anexo I

**Consistência interna da escala de Suporte da Supervisão****Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	323	100,0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	8

## Anexo J

**Análise fatorial das dimensões  
da escala de Commitment Organizacional em estudo**

*Análise fatorial exploratória***KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,827
Approx. Chi-Square		1370,856
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
C1	1,000	,440
C2	1,000	,718
C3	1,000	,478
C4	1,000	,668
C5	1,000	,544
C6	1,000	,455
C7	1,000	,518
C8	1,000	,428
C9	1,000	,448
C10	1,000	,701
C11	1,000	,626
C12	1,000	,552
C13	1,000	,944

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,755	28,884	28,884	3,755	28,884	28,884	3,680	28,305	28,305
2	2,740	21,078	49,962	2,740	21,078	49,962	2,807	21,594	49,899
3	1,025	7,883	57,844	1,025	7,883	57,844	1,033	7,945	57,844
4	,866	6,659	64,503						
5	,753	5,795	70,298						
6	,720	5,541	75,839						
7	,619	4,760	80,599						
8	,589	4,530	85,130						
9	,549	4,225	89,355						
10	,419	3,223	92,578						
11	,388	2,986	95,564						
12	,323	2,487	98,051						
13	,253	1,949	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
C4	,811		
C2	,810		
C10	,764		
C7	,718		
C6	,656		
C5	,646		
C9	,546		
C11		,790	
C12		,708	
C1		,626	
C3		,625	
C8		,590	
C13			,966

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
C2	,847		
C10	,828		
C4	,801		
C5	,716		
C7	,677		
C6	,667		
C11		,772	
C12		,739	
C3		,681	
C1		,640	
C8		,634	
C9	,423	,515	
C13			,971

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,963	,271	-,004
2	-,270	,961	,069
3	,023	-,065	,998

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

### *Análise fatorial confirmatória*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Approx. Chi-Square		1362,703
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
C1	1,000	,421
C2	1,000	,717
C3	1,000	,465
C4	1,000	,663
C5	1,000	,540
C6	1,000	,449
C7	1,000	,518
C8	1,000	,391
C9	1,000	,445
C10	1,000	,700
C11	1,000	,628
C12	1,000	,551

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,754	31,287	31,287	3,754	31,287	31,287	3,678	30,652	30,652
2	2,734	22,783	54,070	2,734	22,783	54,070	2,810	23,419	54,070
3	,870	7,248	61,319						
4	,757	6,311	67,630						
5	,721	6,005	73,635						
6	,624	5,203	78,838						
7	,597	4,976	83,813						
8	,550	4,580	88,393						
9	,425	3,540	91,933						
10	,388	3,236	95,169						
11	,326	2,719	97,888						
12	,253	2,112	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
C4	,811	
C2	,810	
C10	,764	
C7	,718	
C6	,656	
C5	,645	
C9	,547	
C11		,791
C12		,707
C3		,626
C1		,624
C8		,593

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
C2	,847	
C10	,828	
C4	,800	
C5	,717	
C7	,677	
C6	,668	
C11		,773
C12		,742
C3		,676
C1		,649
C8		,624
C9	,422	,517

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2
1	,962	,273
2	-,273	,962

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Anexo K

**Consistência interna das dimensões  
da escala de Commitment Organizacional em estudo**

*Commitment afetivo***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	6

*Commitment de continuidade***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	323	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	323	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	6

## Anexo L

**Correlações de *Pearson*: Variáveis demográficas  
e commitment afetivo e de continuidade**

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>DP<sup>b</sup></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. <i>Idade</i> <sup>c</sup>	37.06	9.118				
2. <i>Categoria Profissional</i> <sup>c</sup>	2.9	.633	-.120*			
3. <i>Antiguidade</i> <sup>c</sup>	9.61	8.829	.795**	-.094		
4. <i>Commitment afetivo</i>	4.79	1.426	.270**	-.246**	.280**	
5. <i>Commitment de continuidade</i>	4.51	1.293	.068	.182**	.137*	.120*

<sup>a</sup> n = 323

<sup>b</sup> DP = Desvio-padrão

<sup>c</sup> Variável de controlo

\*\* p < .01; \* p < .05

## Anexo M

**Regressão linear simples: Confirmação de requisitos das variáveis commitment afetivo e de continuidade para análise de mediação**

Variáveis predictoras	Variáveis dependentes		
	Commitment afetivo	Commitment de continuidade	Incentivos ao desenvolvimento
	$\beta^c$	$\beta^c$	$\beta^c$
Idade <sup>b</sup>	.104	—	
Categoria Profissional <sup>b</sup>	-.217**	.197**	—
Antiguidade <sup>b</sup>	.177*	.156**	
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.122	.051	
$\Delta R^2$	.131	.057	
<i>F</i> for $\Delta R^2$	15.983**	9.712**	—
<i>F</i>	15.983**	9.712**	
Idade <sup>b</sup>	.128	—	
Categoria Profissional <sup>b</sup>	-.096*	.212**	—
Antiguidade <sup>b</sup>	.143*	.154**	
Inc. de desenvolvimento	.524**	.064	
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.382	.052	
$\Delta R^2$	.259	.004	
<i>F</i> for $\Delta R^2$	135.026**	1.315	—
<i>F</i>	50.780**	6.919**	
Idade <sup>b</sup>	.120	—	
Categoria Profissional <sup>b</sup>	-.179**	.204**	—
Antiguidade <sup>b</sup>	.145	.152**	
Supervisão	.439**	.082	.722**
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	.313	.055	.520
$\Delta R^2$	.191	.007	
<i>F</i> for $\Delta R^2$	89.536**	2.265	—
<i>F</i>	37.698**	7.255**	350.514**

<sup>a</sup> n = 323

<sup>b</sup> Variável de controlo

<sup>c</sup> Betas standardizados

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$