

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
Programa de Mestrado em Administração

Leandro Ricardo Sabino

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA, DA COMUNICAÇÃO E DA RESISTÊNCIA À
MUDANÇA NO DESEMPENHO**

Dissertação de Mestrado

Belo Horizonte

2017

Leandro Ricardo Sabino

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA, DA COMUNICAÇÃO E DA RESISTÊNCIA À
MUDANÇA NO DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Fumec, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario Teixeira Reis Neto

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S116i Sabino, Leandro Ricardo, 1983 -

A influência da liderança, da comunicação e da resistência,
à mudança no desempenho / Leandro Ricardo Sabino. – Belo
Horizonte, 2017.

123 f : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2017.

1. Liderança. 2. Desempenho. 3. Desenvolvimento
organizacional - Brasil. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira.
III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.012



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA, DA COMUNICAÇÃO E DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NO DESEMPENHO” de autoria de Leandro Ricardo Sabino, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dra. Suzana Braga Rodrigues – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges – UFMG
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3226-3000
www.fumec.br

RESUMO

Mudanças ocorrem todos os dias na vida das organizações que requerem respostas rápidas das organizações para se adaptarem a estas mudanças buscando o reequilíbrio para além de sobreviver, buscar alguma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Diante destas constantes mudanças, as organizações necessitam de pessoas para conduzirem a equipe às mudanças comportamentais necessárias para atingir os resultados. Procura-se avaliar a influência da liderança, da comunicação e da resistência à mudança no desempenho. Esta dissertação tem como principal objetivo o assunto mudança organizacional e a importância do papel do líder no contexto de mudança nas organizações. A partir das mudanças econômicas e políticas, é fundamental que as organizações se adaptem às mudanças para melhorar o desempenho das pessoas, reduzindo a resistência das pessoas, aumentando sua produtividade e reduzindo as perdas tornando-se mais competitivas.

Partindo deste cenário, buscou-se avaliar a influência do líder no desempenho das pessoas, a fim de reduzir a resistência das mesmas às mudanças. Foi desenvolvido um modelo hipotético, para avaliar a significância entre os construtos para mensurar o desempenho das pessoas no ambiente de mudança organizacional e qual a influência do líder nesse desempenho para conduzir as pessoas nas constantes mudanças organizacionais no que diz respeito à resistência das mesmas no competitivo mercado. Foi realizado um survey em 5 empresas de diferentes setores na região metropolitana de Belo Horizonte, permitindo também que a análise dos resultados diagnosticasse qualquer ponto fora da realidade de alguma organização em relação às outras. Foram aplicados questionários aos empregados destas organizações para que os resultados fossem analisados estatisticamente. Como resultado, foi confirmado que existe uma forte influência da liderança em relação à resistência das pessoas às mudanças e que esta resistência afeta diretamente no desempenho das pessoas.

Palavras-chave:

Liderança, desempenho, resistência, mudança organizacional, comunicação.

ABSTRACT

Changes occur every day in the lives of organizations that require quick responses from organizations to adapt to these changes seeking rebalancing beyond surviving, to seek some competitive advantage over their competitors. Faced with these constant changes, organizations need people to lead the team to the behaviour changes needed to achieve results. It seeks to evaluate the influence of leadership, communication and resistance to change in performance. This dissertation has as main objective the subject of organizational change and the importance of the role of the leader in the context of change in organizations. From economic and political changes, it is critical that organizations adapt to change to improve people's performance, reducing people's resistance, increasing productivity, and reducing losses by becoming more competitive.

Based on this scenario, it tried to evaluate the influence of the leader in the performance of the people, in order to reduce the resistance of the same to the changes. A hypothetical model was developed to evaluate the significance of the constructs to measure the performance of people in the environment of organizational change and what influence the leader in this performance to lead people in the constant organizational changes with respect to their resistance in the competitive Marketplace. A survey was carried out in 5 companies from different sectors in the metropolitan area of Belo Horizonte, also allowing the analysis of the results to diagnose any point outside the reality of some organizations in relation to the others. Questionnaires were applied to the employees of these organizations so that the results were analyzed statistically. As a result, it has been confirmed that there is a strong leadership influence on people's resistance to change and that this resistance directly affects people's performance.

Keywords:

Leadership, performance, resistance, change, communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo teórico.....	42
Figura 2- Modelo hipotético.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Desempenho de tarefa x Desempenho de contexto.....	26
Quadro 2- Principais modelos teóricos de desempenho no trabalho.....	28
Quadro 3- Relação dos itens de constructo	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Análise descritiva dos itens dos constructos.	55
Tabela 2 - Análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem.....	61
Tabela 3 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.	64
Tabela 4 - Medidas descritivas para os indicadores.	65
Tabela 5- Modelo de mensuração para Modelo teórico.	67
Tabela 6 - Validação do modelo de mensuração para o Modelo teórico.	68
Tabela 7- Modelo estrutural para Modelo teórico.	71
Tabela 8 - Hipóteses do Modelo Estrutural teórico.	71
Tabela 9- Medidas descritivas dos indicadores dos constructos do modelo estrutural.	72
Tabela 10 - Comparação das empresas com os indicadores.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Liderança Transformational.	57
Gráfico 2 - Médias com os intervalos de confiança para o constructo Liderança Transacional.	57
Gráfico 3- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Comunicação.....	58
Gráfico 4 - Médias com os intervalos de confiança para os constructos referentes a Resistência a Mudança Organizational.....	58
Gráfico 5 - Médias com os intervalos de confiança para os constructos referêntes a Resistência a Mudança Individual.	59
Gráfico 6 - Médias com os intervalos de confiança para o constructo Desempenho de Tarefa.	59
Gráfico 7- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Desempenho de Contexto.	60
Gráfico 8 - Médias com os intervalos de confiança para os Indicadores.	66
Gráfico 9 - Médias com os intervalos de confiança para Indicadores.	72
Gráfico 10 - Comparação das empresas com os Indicadores.	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Questão	6
1.2 Objetivo geral	7
1.3 Objetivos específicos	7
1.4 Justificativa	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Liderança	9
2.1.1 <i>Estilos de liderança</i>	10
2.1.2 <i>Tendências</i>	13
2.2 Comunicação	15
2.3 Mudança organizacional	17
2.4 Implicações	19
2.5 Resistência à mudança organizacional	21
2.6 Desempenho	23
2.6.1 <i>Desempenho individual</i>	23
2.6.2 <i>Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho</i>	25
2.6.3 <i>Papel das metas na gestão de desempenho</i>	27
2.7 Relação entre os construtos	31
2.7.1 <i>Liderança e mudança organizacional</i>	31
2.7.2 <i>Liderança e comunicação</i>	35
2.7.3 <i>Mudança e desempenho</i>	36
2.7.4 <i>O papel da liderança no desempenho e motivação de equipes</i>	38
2.7.5 <i>Comunicação e mudança</i>	41
2.7.6 <i>Comunicação e desempenho</i>	42
2.8 Modelo teórico	42
3 METODOLOGIA	43
3.1 Caracterização da pesquisa	43
3.2 População e amostra da pesquisa	43
3.3 Modelo hipotético	44
3.4 Instrumento de coleta de dados	45
3.5 Tratamento dos dados	46
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS OBTIDOS	52

4.1 Análise dos dados faltantes e <i>outliers</i>	52
4.2 Normalidade e linearidade.....	53
4.3 Descrição das variáveis dos constructos.....	53
4.4 Análise fatorial exploratória	60
4.5 Criação de indicadores dos constructos.....	64
4.6 Modelagem de equações estruturais (PLS)	64
4.6.1 <i>Modelo de Mensuração (Outer Model)</i>	64
4.6.2 <i>Modelo estrutural (Inner Model)</i>	67
5.6.3 <i>Verificação das hipóteses</i>	71
5.6.4 <i>Criação dos indicadores dos constructos do modelo estrutural</i>	72
5.6.5 <i>Comparação dos indicadores com as empresas</i>	72
5 CONCLUSÕES.....	75
5.1 Implicações acadêmicas	77
5.2 Implicações gerenciais.....	78
5.3 Sugestão para pesquisa futura.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	91
QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE PESQUISA	98

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias novas mudanças ocorrem na vida das organizações, surgindo a partir de uma nova lei, uma nova perspectiva de mercado, do cliente ou fornecedores, na implantação de uma tecnologia ou metodologia. Tais mudanças requerem respostas rápidas das corporações para se adaptarem, buscando o reequilíbrio para que, além de sobreviver, atinjam também vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Juntamente com essas transformações, surge a necessidade da atuação de pessoas capacitadas para conduzirem a equipe organizacional às mudanças comportamentais necessárias a fim de atingir a performance esperada e alcançar os resultados, dando suporte e fazendo com que a mesma se sinta parte do negócio e da transformação, buscando o mais alto nível de desempenho das pessoas.

A competitividade do mundo atual e suas constantes transformações sociais, culturais e econômicas também surgem como um desafio para que as corporações atuem de forma consistente e flexível, tornando as mudanças como fato corriqueiro no seu dia a dia. O presente cenário econômico e político brasileiro se adequa bem ao contexto de transformações vivido pelas organizações. Uma forte crise vem sendo instalada nos últimos anos, onde uma retração econômica tem sido verificada principalmente no setor industrial, tornando fundamental a adequação das organizações para que seja garantida a produtividade e haja redução das perdas tornando-as mais competitivas.

Dentro deste contexto, o presente estudo busca avaliar a influência do líder no desempenho das pessoas, a fim de reduzir a resistência das mesmas às mudanças. Um estudo foi desenvolvido para mensurar o desempenho das pessoas no ambiente de modificações organizacionais e qual a influência do líder nesse comportamento na condução da equipe no que diz respeito à resistência da mesma no competitivo mercado. Um arcabouço de informações foi elaborado com o propósito de auxiliar os gestores e líderes na tomada de decisão num ambiente de constantes modificações.

1.1 Questão

Partindo-se do pressuposto de que a gestão de pessoas tem grande interferência nos resultados organizacionais, qual a influência do líder no desempenho das pessoas no que diz respeito à resistência às mudanças organizacionais?

1.2 Objetivo geral

A presente pesquisa tem por objetivo principal, desenvolver um modelo de estudo capaz de mensurar o estilo de liderança capaz de influenciar no desempenho das pessoas, principalmente no que tange à resistência das mesmas ante a processos de mudanças organizacionais.

1.3 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes os objetivos específicos:

- Validar o instrumento de pesquisa;
- Validar o modelo proposto;
- Mensurar a influência das variáveis segundo as hipóteses do modelo;
- Avaliar como o processo de comunicação influência sobre as hipóteses do modelo.

1.4 Justificativa

O estudo sobre liderança é vasto em pesquisas e literaturas. Na prática, o termo é comumente aplicado segundo as conceituações existentes. No entanto, a usabilidade do conceito de liderança pode ser a todo instante questionável, pelo mal emprego do termo em situações adversas. Segundo Tomei e Riche (2016), que analisou e comparou na prática dois estilos de lideranças em empresas de pequeno porte, verificou-se que o modelo de liderança transformacional induz a resultados mais eficazes, ou seja, esse estilo de liderança está muito mais próximo da teoria, ao passo que, a liderança natural, imposta por posição organizacional, apresenta-se limitada em ações de influência de grupo.

Pesquisas relacionadas à cultura organizacional destacam o papel do líder frente às questões relativas às mudanças organizacionais. No contexto geral, a figura do líder merece destaque por influenciar sob aspectos psicológicos, como é o caso da motivação, e sob aspectos de desempenho, onde, a cultura organizacional é construída e solidificada juntamente com outros pressupostos de visão e missão da organização (Schein, 2017).

No que diz respeito ao planejamento estratégico e mudança organizacional, nota-se que a busca por modelos que sejam eficientes e eficazes na gestão das organizações. Neste contexto,

destaca-se o papel do líder, pois, a partir de sua influência sob os grupos é que a avaliação dos modelos propostos se torna possível tornando-se válidos conforme o desempenho das equipes. Outro ponto de destaque em relação ao líder é frente às mudanças organizacionais, onde, a conduta do grupo ou equipe, terá como base sua participação, sendo responsável por conduzir e interagir de modo que as ações sejam coordenadas e planejadas (Wilson, 1990, David, 2003).

Assim, o objetivo do presente estudo remete ao desenvolvimento de uma pesquisa que contribuirá com um *case* que serve de parâmetro não somente para o ambiente de pesquisa, mas, também para a sociedade como um todo, demonstrando a influência que um líder capacitado tem sobre o desempenho das pessoas, principalmente em situações que remetem às mudanças organizacionais.

Com a realização desta pesquisa frente à questão da mudança organizacional, desenvolve-se uma base conceitual que unirá os parâmetros inerentes ao líder em condições adversas, e na prática, cria-se modelos que remetem às condições reais de adversidades das empresas que passam por este processo. Com isso, será possível interligar a teoria e a prática de liderança na atualidade, buscando respostas aos velhos e novos problemas que enfrentam as organizações no momento de promover mudanças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, apresenta-se o conteúdo do embasamento teórico da pesquisa proposta. Serão abordadas visões acadêmicas contemporâneas e clássicas que tratam cada um dos temas, assim como a influência de cada um deles nos demais, para que se contextualize de onde este estudo originou-se.

2.1 Liderança

Buscando uma visão geral do tema liderança, são apresentados os autores clássicos e contemporâneos que versam sobre o assunto. De acordo com Bass e Stogdill (1990), liderança é a interação entre duas ou mais pessoas de um grupo que muitas vezes envolve estruturação ou reestruturação de situações e as percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança. São pessoas cujas ações afetam outras pessoas. A liderança acontece quando o líder consegue mudar a motivação ou competência de outros membros do grupo. Ainda de acordo com os autores, liderança foi concebida com uma questão de personalidade com a capacidade de induzir o cumprimento, o exercício de influenciar comportamentos específicos no intuito de alcançar metas.

Segundo Bergamini (1994), o tema tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de “dom” mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. Os líderes apresentam habilidades para conduzir as ações, com o intuito de influenciar as pessoas e estimular a capacidade das mesmas com foco na organização. Os autores ainda preconizam que há um novo posicionamento dos líderes, onde os mesmos são capazes de sacrifícios individuais para que a missão da organização esteja acima dos próprios interesses (Yukl, 2006; Bass, 1990).

A conceituação de liderança tem passado por várias revisões ao longo dos anos, tendo em vista o contexto histórico, cultural, político, econômico, etc. Vários autores que desenvolvem o tema liderança defendem que apesar de importantes as características gerenciais, estas não são suficientes para atingir êxito nos resultados organizacionais esperados. Sob esta visão, dois pontos em comum sobre o conceito de liderança podem ser identificados: a habilidade de influenciar ou conduzir pessoas e a capacidade de realizar (Dragomir e Guto, 2017; Barker, 1993).

D'Adda (2012) reforça a importância de identificar diferentes formas de liderança e direcionar os líderes relevantes em projetos adequados.

2.1.1 Estilos de liderança

Por mais que o tema liderança tenha despertado grande interesse no âmbito organizacional, também atraiu debates, discussões e contestações. Vários outros autores escreveram sobre o tema sob diferentes perspectivas e visões (Odermatt *et al.* 2017; Prooijen e Vries, 2016; BASS, 1985). Diversas teorias surgiram a partir destas definições. Conforme Bergamini (1994), uma breve explanação de cada uma das principais teorias de liderança propostas:

- Teoria dos Traços: A teoria dos traços originou-se de pesquisas a respeito de liderança no período entre 1904-1948. Os pesquisadores identificaram 34 traços de personalidade, considerados por eles, essenciais para ser um bom líder. Segundo a autora, a contribuição desses pesquisadores ficou restrita estudando apenas o líder, omitindo assim o ambiente e a circunstância que o líder está envolvido.

- Teoria situacional: Esta teoria apresenta como foco o estudo do comportamento contingente em liderança. A principal preocupação dessa corrente de pensamento é centrada às características comportamentais dos liderados. Os defensores das proposições conhecidas como contingenciais levantam novas variáveis: o ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia.

- Teoria das Trocas: Hollander (1964) sugere a teoria das trocas, onde fator de eficácia na liderança parte do equilíbrio entre as expectativas de um subordinado e as respostas oferecidas por seu líder. A aceitação de um líder será proporcional à facilitação que o mesmo traz ao alcance dos objetivos almejados pelos seus subordinados.

- Ao mesmo tempo House e Mitchell (1974) propõem a Teoria caminho-objetivo, onde o líder não apenas deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, mas também desempenha o papel de facilitador do caminho até esses objetivos.

- Teoria do líder transacional: Proposta por Burns (1978) é semelhante às formas de comportamento caracterizadas como condicionantes. Seguindo essa estratégia, o típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições.

- Teoria Transformacional: Também proposta por Burns (1978) e muito aceita por muitos pesquisadores, está implícita a existência da grande sensibilidade com relação aos desejos e necessidades dos seguidores (Choi, Kim e Kang, 2017; Prooijen e Vries, 2016). O líder transformacional exemplifica com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal. Supõe-se que o líder eficaz conheça as necessidades dos seus seguidores, estando em condições de interferir com maior assertividade ao facilitar a satisfação motivacional. Essa teoria propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito mútuo. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel, ou seja, não somente o influencia como também é influenciado pelo liderado. Colocando-se praticamente no papel de parceiro do liderado, o líder não necessita de sua autoridade formal, o subordinado voluntariamente o segue pelo vínculo tipicamente afetivo que se estabelece entre os dois (Bass *et al.* 2003).

- Finalmente, é apresentada a Liderança Carismática: Por meio da revisão dos modelos de liderança Burns (1978) destaca que pode-se perceber que a simples posição hierárquica não garante mais a obediência dos seguidores. O poder do líder nasce de seus seguidores que o acompanham de maneira voluntária sem se sentirem invadidos em suas individualidades ou coagidos. O vínculo da liderança é assim visto como um relacionamento de dupla direção. A maioria dos autores concorda que o carisma seja uma qualidade atribuída ao líder pelos subordinados e não uma característica inerente à sua personalidade com base em seus comportamentos. Quanto mais se aprofundam as pesquisas a respeito das características do vínculo líder-seguidor, mais se evidencia o peso praticamente igual que possuem esses dois elementos integrantes de um mesmo e único processo. Aceitar isso, na prática, é uma questão que pode determinar o sucesso organizacional (Barnes *et al.* 2016; Prooijen e Vries, 2016).

A liderança transformacional está mais relacionada com a promoção dos fatores clima, resiliência, ideias próprias e aprendizado proveniente da experiência. Demonstrou-se também que a liderança transacional está relacionada com fatores de entendimento e visão compartilhada (Luzinski, 2011).

Numa perspectiva da Liderança a partir dos seguidores, de Souza Filho (2008) realizou um estudo de caso com uma pesquisa quantitativa através de um questionário de autoconhecimento com o propósito de avaliar a influência que o comportamento do líder exerce sobre seu liderado aplicada a funcionários de uma empresa brasileira, o estudo revelou atender com maior ênfase os aspectos de interesses do liderado quanto à carreira e ao cargo, e de forma discreta quanto aos aspectos externos a organização. Desta constatação destaca-se que o melhor uso dessa informação em cada organização respeitando as individualidades do setor e da atividade em si, a fim de revelar os aspectos dessa relação que já estão sendo aproveitados, bem como, aqueles que ainda não foram explorados ou, ainda, estão sendo mal utilizados. Nesse sentido, poderá a organização perceber potenciais interesses de seus empregados que podem ser atendidos e, conseqüentemente, desenvolver um processo de crescimento do comprometimento organizacional de forma saudável e sustentável oriunda de uma relação recíproca organização-funcionário.

Em estudo realizado por da Silva e Dias (2011), sobre a investigação da caracterização do “chefe ideal” em população de 400 bancários da região metropolitana de Recife, pode-se concluir que a população estudada percebe como sendo o chefe-líder ou melhor chefe, aquele que apresenta características como competência e liderança, seguidos da motivação, comprometimento e conhecimento. Ainda foram identificados como importantes características: foco nos resultados, objetivo, correto, profissional, ágil, criativo, flexível, humilde, visão, atitude, ética e delegador de tarefas. Estas são características do estilo de liderança transformacional.

A liderança transacional pode resultar no cumprimento das tarefas pelas pessoas, no entanto, é improvável que gere entusiasmo e compromisso com os objetivos da tarefa, podendo colocar em dúvida a adequação deste estilo para liderar um processo de aprendizagem organizacional para alcançar a inovação, alto desempenho e competitividade. Mas além disso, tendo em conta que no contexto da globalização as pequenas e médias empresas enfrentam tempos de instabilidade e uma forte concorrência é mais correto afirmar que a liderança transformacional poderia ser mais adequada para liderar um processo de aprendizagem organizacional para alcançar Inovação, competitividade e alto desempenho (Vargas, 2015; Deichmann e Stam, 2015).

Corroborando com essa visão, Kelidbari, Fadaei, e Ebrahimi (2016) sugerem que os líderes podem aplicar métodos para melhorar a qualidade do seu trabalho e as relações com seus subordinados, como: fornecer aos funcionários a oportunidade de falar sobre seus problemas, interesses e expectativas; ouvir ativamente os problemas e questões da equipe e ser atencioso e sensível a eles; Não impor os pensamentos e paradigmas à equipe.

Nesta mesma perspectiva, Niemeyer e Cavazotte (2016) afirmam que um líder considerado ético por sua equipe e mantém um bom relacionamento com seus subordinados é capaz de influenciar o comportamento de cidadania organizacional de sua equipe.

Em sua pesquisa Walstrom (2016), compara a percepção de estudantes em função da percepção de profissionais que trabalham em organizações. O que se pode perceber é uma diferença de visão. De acordo com o autor, os estudantes viam o líder como detentor de uma posição de poder, enquanto os profissionais com experiência percebiam no líder uma maior eficácia quando sua liderança é exercida pelo exemplo ao invés de tentar ditar pela autoridade.

2.1.2 Tendências

Sant'anna, Campos, e Lótfi (2012), trazem uma nova visão sobre liderança, destacando a capacidade do líder de assumir responsabilidades, curiosidade, capacidade de lidar com o erro, de inspirar e criar uma visão compartilhada, credibilidade, pioneirismo, postura firme, disciplina e equilíbrio, visão sistêmica, capacidade de delegar funções, de negociação, de agregação, de alinhar interesses, de assumir riscos, otimismo e bom humor; capacidade de mobilização e capacidade de lidar com pessoas. O que se pode perceber que por ser uma visão contemporânea de executivos de grandes empresas, muito se espera dos líderes atuais, trazendo cada vez mais desafios para os líderes.

Em uma visão contemporânea, Costa e Costa (2016), a liderança é a força que tem objetivo de trazer às organizações crescimento e sucesso, suportando-as na visão de futuro, tornando-as assim competitivas. Para os autores, o novo líder é aquele que conduz as pessoas à ação, transformando os seguidores em agentes de mudanças, possibilitando um clima satisfatório. O novo líder deve ser efetivo buscando transformar a organização com melhores resultados.

De acordo com Diether *et al.* (2016), a liderança carismática está relacionada com o gerenciamento de impressões. De acordo com o estudo apresentado, as táticas de GI estão presentes nas abordagens sobre liderança carismática, centrando-se na influência social exercida por este tipo de liderança. Na medida em que a liderança carismática se utiliza

fortemente da administração dos sentidos, valoriza as impressões projetadas aos seus liderados que garantem a sua permanência neste papel e a sua efetividade como líder.

Por outro lado, Conde (2006), sugere que a teoria carismática precisa ser reavaliada no entendimento do papel do líder/gestor, pois um líder que detém uma visão e busca influenciar os seguidores através de seu comportamento sedutor, pode estar enganado e conduzindo para o engano. Vislumbra o futuro pode significar escapar às situações de dificuldade do presente diante das quais o que se torna necessário é o trabalho adaptativo. Ainda de acordo com o autor, apenas através de uma identidade potente do líder consegue-se uma gestão compartilhada, pois devemos sempre buscar à perfeição, mesmo sem nunca atingi-la, com limites e possibilidades desiguais, é necessário que se caminhe em direção à solução dos problemas nas organizações.

A liderança autêntica está positivamente associada à percepção da justiça interacional dos seguidores. Ainda de acordo com os autores, a percepção da justiça interacional media a relação entre liderança autêntica e comportamento criativo. Devem ser feitos esforços para desenvolver comportamentos autênticos de liderança entre os responsáveis pela gestão das equipes, orientados para os programas de treinamento e desenvolvimento (Weis *et al.* 2017; Gunderman e Mass, 2014; Cavazotte e Vilas Boas, 2011).

Em seu estudo, Davel, Calasans, e Moura (2011) compara a prática da liderança facilitadora com o ofício do jardineiro. No contexto organizacional, líderes estão submetidos a dimensões de tempo e espaço, estando quase sempre pressionados pela necessidade de resultados rápidos. Os autores sugerem que os líderes sejam como o jardineiro, que na liderança também há momentos para semear e momentos para aguardar os resultados. Alguns resultados virão com o tempo, outros nunca chegarão devido ao conjunto de condições a que uma ação de desenvolvimento está submetida. Neste sentido, Kerns (2016) destaca que o conflito está presente no dia a dia das organizações. Os líderes necessitam de competências para gerenciar incompatibilidades no local de trabalho e reduzir seus efeitos negativos sobre as pessoas. Líderes com a capacidade de gerenciar conflitos podem trazer o melhor dos indivíduos, grupos e organizações.

Os líderes devem permitir que os funcionários participassem da tomada de decisões dentro da organização, a fim de permitir criatividade, senso de pertencimento e responsabilidade que trarão inovação e desenvolvimento na organização (Solaja, Idowu, e James, 2016).

Não é suficiente para os líderes éticos para atingir o resultado, eles devem fazê-lo com integridade. Sendo este último relacionado ao reconhecimento de que os meios empregados são tão importantes quanto os resultados alcançados (Berenbeim, 2017). Ainda de acordo com o

autor, os requisitos para uma liderança ética são mais fáceis de afirmar do que de exercitar porque não podemos ensinar o caráter que o raciocínio moral exige. O caráter no sentido mais amplo é a capacidade de entender a conexão entre nossa experiência e as regras pelas quais vivemos e agimos em relação aos outros. Em resumo, a empatia é a qualidade essencial para o líder ético.

Segundo Barbosa e Ayala (2016), a eficácia da liderança liberal é condicionada pela necessidade de intervenção dos gestores, não do ponto de vista autocrática, mas como o líder que confiam na sua equipe. Ainda de acordo com os autores, a combinação de liderança liberal e democrático permite que as empresas para alcançar o sucesso, está relacionado com a capacidade de lidar com a mudança e aproveitar as oportunidades para promover a inovação e transformem em resultado, criando vantagem competitiva.

2.2 Comunicação

De acordo com Robbins (2005, p 232), uma boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização. A comunicação precisa incluir além da transferência de significado, a compreensão do significado. Segundo Miller (1976, p 647) a comunicação ocorre quando os eventos em um dado lugar ou em um dado momento estão intimamente relacionados com eventos em outro lugar ou em outro momento.

Segundo Buber (1982), “o indivíduo só é indivíduo na relação estabelecida através do diálogo”. Por outro lado, de Oliveira Batista (2016) defende que a interação social se faz presente na comunicação entre as pessoas e é por meio dessa e de outros fenômenos que os indivíduos manifestam seu comportamento em relação a outros.

A comunicação, de acordo com (Robbins, 2005), tem quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

O processo de comunicação tem os seguintes elementos, conforme apresentado por (Robbins, 2005):

- Fonte da comunicação: quem emite a mensagem para a outra parte;
- Codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- A mensagem: o que se pretende transmitir;
- O canal: meio dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- A decodificação: o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- O receptor: a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;

- O ruído: distorção não planejada durante o processo de Comunicação que resulta em uma mensagem, chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor;
- O *Feedback*: a resposta do receptor que retorna ao emissor.

De acordo com de Oliveira Batista (2016) quando um dos elementos do modelo de Kotler falha, o processo de comunicação pode ser comprometido, trazendo entraves para os objetivos e resultados esperados.

A comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal, de acordo com Robbins (2005, p 234). Vertical (descendente e ascendente) e horizontal (lateral):

- Descendente: quando a comunicação flui dos níveis mais altos para os mais baixos;
- Ascendente: é a que se dirige aos escalões mais altos da organização. Normalmente utilizada para dar feedback aos executivos em relação às metas ou problemas;
- Lateral: quando a comunicação se dá entre membros de mesmo nível do mesmo grupo ou entre quaisquer pessoas que estão em nível equivalente dentro da organização.

As pessoas utilizam para se comunicar, as comunicações oral, escrita e não verbal (Robbins, 2005).

De acordo com Silva, 2016 a globalização dos negócios exigiu que os administradores se tornassem mais conscientes dos processos atuais de comunicação e das convenções de vários tipos de cultura. Robbins (2005, p 245) apresenta as principais barreiras para um comunicação eficaz, que são:

- Filtragem: Se refere à manipulação da informação por parte do emissor para que ela seja recebida de maneira positiva pelo receptor;
- Percepção Seletiva: Quando o receptor no processo de comunicação, vê e escuta seletivamente com base em seus anseios;
- Sobrecarga de Informação: Quando as informações excedem a capacidade das pessoas de processamento da comunicação;
- Emoções: A forma que se sente o receptor quando recebe a mensagem pode trazer interpretações equivocadas da informação;
- Linguagem: A linguagem utilizada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras;
- Medo da Comunicação: quando as pessoas evitam comunicar por timidez, ansiedade, etc.

De acordo com Robbins (2005), quanto menor a distorção na comunicação, as metas, o *feedback* e outras mensagens direcionadas da organização para os empregados serão recebidos

da forma mais próxima do desejado, reduzindo a dupla interpretação, trazendo mais clareza às tarefas das pessoas. Ainda de acordo com o autor, existem evidências que demonstram haver uma relação positiva entre o desempenho das pessoas e uma comunicação eficaz.

2.3 Mudança organizacional

Desejando ou não, as organizações são sistemas que mudam continuamente, e enfrentar a mudança não pode ser um despertar de uma hora para outra. Isso se dá em um processo contínuo para que as organizações possam adaptar-se perfeitamente ao ambiente através de uma cultura orientada para a inovação (Vries, Ramo, e Korotov, 2009).

A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer mudança em uma parte ou no todo que altere o comportamento individual, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e a cultura, a qual deve ter repercussão organizacional (Goodman e Lucy, 2011).

A organizações têm deparado com cenários modificados e mais dinâmicos. Estas têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários. Não há opção à mudança. As organizações têm abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças. Toda mudança implica em novos caminhos, novas abordagens, novas alternativas, novas estratégias, novas soluções. Significa uma transformação que pode ser lenta ou rápida, pode ser gradativa, constante ou pontual, pode ser leve ou impactante, desafiadora ou fácil, irreversível ou cíclica, mas acima de tudo ela rompe o estado de equilíbrio da situação afetada e substitui por um estado novo, provisório, de incômodo e tensão (Cameron e Jon, 2014).

No ambiente de turbulência das organizações contemporâneas, os movimentos de mudança não podem ser analisados com simplicidade e casualidade. As mudanças são complexas, de relações culturais, de poder, formais e informais nesses sistemas (Wood Junior *et al.* 2009). Em uma organização que adota procedimentos criativos com seus *stakeholders*, é necessário nova mentalidade entre os gestores e empregados dentro da organização. Para atingir a mudança transformacional é preciso que se mude o DNA da organização com o envolvimento das pessoas envolvidas com a mudança (Wee e Taylor, 2017).

As mudanças nas organizações estão ocorrendo o tempo todo, onde clientes mudam suas preferências, fornecedores mudam as características do produto, novas condições são impostas por parceiros, concorrentes mudam as suas estratégias, sindicatos reivindicam novas coisas, o governo muda as leis, o cenário econômico muda, etc. O ambiente externo exerce

continuamente, influências sobre as organizações e estas neste cenário, buscam as mudanças necessárias à sua sobrevivência mantendo-as competitivas (Goodman e Lucy, 2011).

Do ponto de vista de Hussain *et al.* (2016), os fatores-chave que podem encorajar a mudança na organização como recompensas e reconhecimento trazem significativas implicações sociais para melhorar o processo de mudança organizacional. Nessa mesma perspectiva, de acordo com Shin, Taylor e Seo (2012), incentivos organizacionais e resiliência psicológica promovem o comprometimento dos empregados com a mudança. Segundo o resultado encontrado nos seus estudos os empregados que percebem que receberam incentivos organizacionais tendem a ser fortemente comprometidos com a mudança organizacional, pois os incentivos os ajudaram a desenvolver uma relação social positiva com a organização.

Na visão de Dhingra e Punia (2016) com base no modelo estudado, pode-se concluir que a disponibilidade para a mudança e o enfrentamento são considerados fatores significativos para as transformações. Ainda de acordo com os autores, o modelo estudado fornece evidências de que quando há um aumento na disponibilidade e enfrentamento da situação pelas pessoas, o sucesso na mudança efetiva na organização também é elevado.

Wood Junior *et al.* (2009) propõem desafios e dificuldades para as organizações:

- O *locus* da mudança. O processo envolve transformações, podendo ser uma barreira à integração entre as áreas. A questão cultural pode ocorrer a partir de uma história de sucesso, porém deve-se o choque entre diferentes culturas;
- A mudança em áreas de fronteira. O desafio é desenvolver formas alternativas de operacionalização de mudanças;
- A questão da recompensa. Após o processo de mudança, pode haver nas organizações, aumento de pressão por melhores salários e benefícios;
- Contradição do aumento de produtividade versus efetivo. Com a introdução de novas tecnologias e métodos, tende-se para uma redução gradativa do efetivo. Essa possibilidade pode levar a uma queda no comprometimento das pessoas com os processos de mudança.
- A vontade de melhorar. Deve ocorrer uma melhora das condições de trabalho e novas oportunidades;
- A ameaça permanente do meio ambiente. É necessário consolidar as conquistas com a melhora da performance – diante dos centros de poder da corporação e, ao mesmo tempo, cuidar dos outros aspectos essenciais do negócio.

2.4 Implicações

Ao longo da história, os processos de mudanças vêm modificando de forma constante o ambiente organizacional. Para lidarem com essa situação, as organizações têm voltado para alternativas estratégicas, tais como fusões e aquisições, para manter a competitividade. Nesse cenário de abruptas mudanças estão as pessoas que são diretamente impactadas em seus ambientes de trabalho (Doutrich e Storey, 2006).

A política governamental, um agente do contexto externo, impacta na mudança organizacional, visto que reflete nos valores e nas crenças dos funcionários, alterando, desta forma, o contexto interno. Ainda segundo os autores, pode-se perceber uma série de “conteúdos” de mudanças menores sendo transformados em “processos” que levam às grandes mudanças estratégicas na organização (Van de Ven e Poole, 1995).

No livro: *“Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change”*, Cameron e Green (2009) apresentam os seguintes pressupostos sobre mudança: “A mudança não pode ser gerenciada. Ela emerge; os líderes não estão fora dos sistemas que gerem. Eles fazem parte do ambiente; as tensões e os conflitos são características importantes da mudança emergente; líderes devem agir como facilitadores”.

Ainda de acordo com Cameron e Green (2009), quando a mudança organizacional é usada com uma definição colaborativa da situação atual em função da situação desejada, uma equipe pode se mover rapidamente para definir os próximos passos no processo de mudança. Estes passos serão normalmente combinações de: comunicar a lacuna entre a situação atual e a desejada para os principais intervenientes no processo de mudança, trabalhar para minimizar as forças de resistência, trabalhar para maximizar ou aproveitar ao máximo as forças de condução da mudança e aprovar um plano de mudança e um cronograma para atingir a situação requerida.

Kotter (1995), preconiza que para alcançar o sucesso no processo de mudança, a organização deve seguir oito passos:

- Estabelecer um senso de urgência;
- Formar uma poderosa coalizão administrativa;
- Criar uma visão;
- Comunicar a visão;
- Capacitar outras pessoas para agir sobre a visão;
- Planejar e anunciar as melhorias visíveis no curto prazo;

- Consolidar melhorias e produzir ainda mais mudanças; institucionalizar novas abordagens e certificar que todos entendam que os novos comportamentos levam ao sucesso empresarial.

Para alcançar o sucesso na mudança, destacam: considerar a execução de um piloto; manter seus objetivos do processo de mudança realista, especialmente quando se trata de prazos e definição de recursos; compreender o papel de cada um e o esforço que deverá ser despendido; reconhecer e premiar as atividades que já estão indo no caminho certo; ser o mais aberto possível sobre o propósito e a missão da sua empresa (Senge *et al.*, 2004).

A questão de como mudar as instituições existentes, assumiu uma grande urgência em todo o mundo. Uma melhor compreensão dos fatores que facilitam o início e a adoção de mudanças que divergem de um status quo institucional é crucial para assegurar reformas institucionais bem-sucedidas. Uma questão-chave que os decisores enfrentam ao executar grandes mudanças é como identificar defensores que se tornarão agentes locais de mudança em suas organizações (Battilana e Casciaro, 2012).

Ainda segundo Battilana e Casciaro (2012), os agentes de mudança podem não estar cientes de que suas redes sociais em suas organizações podem não estar adequadas ao tipo de mudança que desejam introduzir. No mesmo estudo, foi ressaltado que os agentes de mudança com redes fortes, mesmo que sujeitos a problemas estruturais são mais propensos a iniciar mudanças.

Nessa perspectiva, para Vasconcelos, Mascarenhas, e Vasconcelos (2006), o conjunto de habilidades e relacionamentos desenvolvidos pela organização ao longo de sua trajetória fornecem os ativos estratégicos necessários à construção do seu futuro. Segundo esse modelo de gestão das mudanças, a atenção às redes informais de interação social e de poder também tem papel fundamental no sucesso de programas de mudança organizacional.

Ainda sob a esta perspectiva, Shin *et al.* (2012) destaca a importância da preservação dos recursos antes da mudança como um importante meio de aumentar o comprometimento das pessoas com a mudança. De acordo com os autores, os gestores que desejam aumentar o comprometimento de seus funcionários com a mudança devem considerar fornecer incentivos antes que a mudança aconteça. Além de fornecer não apenas recompensas tangíveis, mas também recompensas intangíveis e de desenvolvimento. Mesmo para aquelas organizações em que a mudança ocorre esporadicamente e inesperadamente, a provisão oportuna de bônus imediatos e treinamento, bem como oportunidades frequentes para os empregados se comunicarem com seus gestores sobre o processo de mudança pode aumentar seu compromisso com a iniciativa de mudança.

2.5 Resistência à mudança organizacional

De acordo com Robbins (2005, p 425), as organizações e seus membros resistem à mudança. A resistência à mudança pode ser também uma fonte de conflitos funcionais. Ainda de acordo com o autor, a resistência dificulta a adaptação e o progresso.

A resistência pode ser:

- Aberta e imediata
- Reclamações, ações de rebeldia no trabalho
- Implícita e protelada
- Perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde”

Segundo Robbins (2005, p 426), existem dois tipos de resistência à mudança (individual e organizacional):

Fontes de resistência à mudança resistência Individual:

- Processamento seletivo de informações
- Hábitos
- Medo do desconhecido
- Segurança
- Fatores econômicos

Fontes de resistência à mudança resistência organizacional

- Ameaça às alocações de recursos estabelecidas
- Ameaça às relações de poder estabelecidas
- Ameaça à especialização
- Inércia de grupo
- Foco limitado de mudança
- Inércia estrutural

Consoante ao estudo de Chiavenato (2014), quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, certamente ela é interpretada pelo funcionário como algo desconhecido e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua estabilidade e segurança. Com isso, a mudança passa a ser indesejável. E à medida do possível, o funcionário passa a resistir a qualquer tipo de mudança a ser implantada na organização.

Robbins (2005, p 430) sugere táticas para enfrentar a resistência à mudança:

- Educação e comunicação
- Participação
- Facilitação e apoio
- Negociação
- Manipulação e cooptação
- Coerção

Ao iniciar os esforços de mudança, uma organização precisa avaliar e compreender quais aspectos da cultura podem ser facilitadores ou obstáculos e que aspectos das estruturas do grupo a organização pode usar para facilitar a aprendizagem (Tobias, 2015; Lucas e Kline, 2008).

Em pesquisa realizada por Cruz, Bispo, Cristófoli e Silva (2010) sobre a privatização do Banco Banespa em São Paulo, pôde-se observar alguns pontos importantes que devem ser verificados antes das organizações passarem por processos de mudanças. Segundo os autores, após assumir o controle do banco, o novo grupo gestor implementou mudanças radicais *top down* sem levar em conta como eram os processos de tomada de decisão no banco “antigo”. Perdeu-se por partes dos gestores que ali estavam a legitimidade e influência nas decisões. Percebeu-se aí autoritarismos e mais centralização do poder. Por meio do apoio governamental e do poder financeiro deste novo player, a força para mudança dentro do banco foi grande, não havendo possibilidade de resistência significativa das pessoas durante o processo de privatização. Ainda de acordo com os autores, este novo contexto mercadológico e institucional, as relações de poder e a ruptura com os valores tradicionais gerou grande insatisfação das pessoas com a mudança.

Sobre resistência em contexto de mudança, Bessi e Grisci (2008) destacam a importância das organizações focarem suas atenções nas ações diárias, naquilo que escapa aos grandes registros, naquilo que é cotidiano, no que está nos interstícios do emaranhado das relações de trabalho. A individualização das resistências é uma decorrência direta das práticas de gestão, que premiam as individualidades e a disponibilidade quase total ao projeto da organização. E é justamente o caráter de individualização que fragiliza as formas de resistência.

Sob a perspectiva de Zeferino, Sauerbronn e Cerchiaro (2011), mesmo considerando a resistência à mudança como um elemento inerente ao ser humano, não se deve descartar o fato de a mudança ser o cerne da administração. As reações de resistência são aparentemente geradas pela estrutura da organização, pela não integração dos sistemas usados para dar apoio e por questões de ordem política próprias da estrutura organizacional.

Em contexto de mudança deve-se reconhecer a resistência, avaliando quais as iniciativas de mudança organizacional podem ser submetidas a uma maior participação dos envolvidos, para avaliar a maneira como os membros da organização e outras partes interessadas podem ser afetados pela mudança (Thomas e Hardy, 2011).

Angonese e Lavarda (2014) destacam o importante papel que a gestão da empresa possui para mitigar as resistências que surgem no processo de mudança. A resistência está enraizada na natureza humana e, portanto, sempre haverá resistência em qualquer processo de mudança. Os fatores de resistência são despertados no início do processo de mudança e, caso reúnam força suficiente, podem interromper o processo.

2.6 Desempenho

O desempenho no trabalho é um sistema de comportamentos relacionados com os objetivos organizacionais para os quais todos foram designados com uma tarefa a ser cumprida, de acordo com Kelidbari *et al.* (2016). O desempenho refere-se a taxa de realização e produção obtida através do recrutamento de um indivíduo para realizar uma tarefa ou dever (Ferris, Lian, Brown, Pang, e Keeping, 2010).

A mensuração do desempenho em colaboração interorganizacional não é uma tarefa fácil. Mais complexo ainda é relacionar a mensuração do desempenho com algumas características que o explique (Xavier Filho *et al.*, 2013).

2.6.1 Desempenho individual

Há uma relação positiva entre a conscientização social, gestão dos relacionamentos e o desempenho do funcionário (Shahzad, Sarmad, Abbas e Khan, 2011). Esta relação dentro das organizações funciona como um tipo específico de ligação, com o potencial de gerar efeitos positivos no comportamento do indivíduo no trabalho. O desempenho é influenciado pelo grau de conexão social nas organizações, mesmo na presença de variáveis de controle, por exemplo, satisfação, educação, posição (Camps *et al.*, 2016).

Numa perspectiva de comprometimento, Neto, Kilimnik, Melo e Theotônio (2013), por meio de pesquisa realizada com vendedores de Belo Horizonte de uma pequena empresa varejista, afirmam que o desempenho dos vendedores comprometidos é melhor que o dos não comprometidos. Destacaram também que há uma diferença significativa entre os valores

médios de comissões recebidas, a favor dos vendedores que foram identificados na pesquisa como colaboradores comprometidos. Ressalta-se finalmente que é necessário levar em consideração que o desempenho de um indivíduo não é influenciado apenas pelo comprometimento e outros fatores devem ser observados.

No tópico avaliação individual, é muito importante que a organização esteja atenta ao papel das pessoas na estratégia das organizações. Segundo Grund e Sliwka (2009), ambos os aspectos individuais (sexo, idade, atitude de risco) e organizacionais (posição, indústria, tamanho da firma) importam para avaliação de desempenho. As AD são utilizadas para diferentes fins. Avaliações são realizadas para decisões de promoção para funcionários públicos, trabalhadores mais jovens e em grandes empresas. Ainda de acordo com os autores, embora para muitos se possa controlar características individuais baseadas no trabalho, ainda há heterogeneidades não observadas em relação à empresa, trabalho e características individuais.

De acordo com Camps *et al.*, 2016, um aspecto muito destacado em sua pesquisa é a importância daqueles que se encontram em meio aos sistemas organizacionais de avaliação de desempenho e são por eles, ao mesmo tempo, responsáveis e afetados, ou seja, as pessoas. Há uma necessidade de comprometimento por parte destas pessoas, nos mais diferentes níveis organizacionais, para que os processos e sistemas não se tornem simples procedimentos burocráticos, sem razão de ser e sem a eficácia desejada. Como solução para estas questões, preconiza utilização de ferramentas como a administração participativa e a remuneração variável atrelada à própria mensuração do desempenho, de forma a buscar um maior comprometimento das pessoas na organização.

Para Bernstorff (2007), conforme dados de sua pesquisa, nota-se que entre os fatores de maior influência sobre a competência individual destacam-se que a maior quantidade de conhecimento registrado estava entre os trabalhadores de menor idade e/ou do sexo feminino e caracterizavam os funcionários com maior pontuação na avaliação de competência. Apesar dos fatores de influência serem oriundos de características individuais, não se descarta a necessidade de preocupação constante sobre a organização do trabalho. Visto que, muitos fatores da característica organizacional bem como da satisfação profissional também afetam em escalas significativas a competência do trabalhador, como as satisfações com o conteúdo, o salário, o ambiente social, a quantidade de colegas, a jornada de trabalho, a área e local de atuação.

Além dos aspectos individuais que devem ser tratados com toda a atenção, é fundamental que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a estratégia da organização. De acordo com

Muritiba, Muritiba e Albuquerque (2006), um cuidado a ser tomado ao iniciar um processo de avaliação de resultados é relacioná-lo com a estratégia da organização. Se estes dois parâmetros não estiverem ligados, o resultado será irrelevante e desnecessário. Para os autores, é necessário primeiramente analisar as necessidades de avaliação da empresa, e então, adotar uma ou mais ferramentas, ou ainda adaptar as ferramentas existentes às necessidades da organização. Os autores ainda destacam a necessidade de escolher cuidadosamente os indicadores que serão utilizados. Choi, Moon e Ko (2013), destacam ainda a clareza e o método da avaliação de desempenho, realçando a importância da comunicação nesse processo. Para os autores os procedimentos de recompensas interferem nos resultados econômicos das organizações e aquelas que adotam tal procedimento tendem a apresentar, em média, uma performance melhor que as demais, talvez devido ao fato de que pessoas motivadas tendem a ser mais comprometidas com os objetivos da organização. Ainda de acordo com os autores, a definição de funções e responsabilidades, a divulgação de informações claras e a atribuição de recompensas interferem no resultado das organizações na avaliação de desempenho.

Para uma avaliação de desempenho individual eficaz, é importante que cada um saiba sua responsabilidade e o que cada um contribui para alcançar o objetivo final da organização. Odelius e Santos (2006) destacam que a percepção de efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho está intimamente ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, e a maneira com que aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas avaliações e como analisam a questão da equidade envolvida na condução da avaliação de desempenho.

Uma atenção especial deve ser dada ao aspecto subjetividade, como já explorado no tópico anterior. De acordo com Santos (2007), para a eliminação total da subjetividade da avaliação de desempenho individual não é possível, em face de tratar-se de uma característica específica deste processo, pois é realizado por pessoas, que mesmo procurando assumir posturas neutras, são influenciadas em suas decisões por sua formação educacional, experiência pessoal e profissional, ideologias, emoções e sentimentos, entre outros fatores influenciadores que agem de forma direta ou subliminarmente. Assim o indivíduo possui apenas um controle relativo dos fatores que influenciam uma decisão, uma vez que não consegue se desvincular totalmente de vários fatores e de sua história de vida.

2.6.2 Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho

Neste capítulo será focado no segundo modelo, onde o autor apresenta o desempenho de contexto e tarefa. Desempenho gera impacto tanto prático quanto acadêmico. Do ponto de vista prático é um dos *inputs* mais relevantes e geradores de valor tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Do ponto de vista acadêmico, é importante por tratar do fator comportamental e abranger algumas dimensões psicossociais, tais como: interpessoal, situacional, habilidades, competências, disposições e afetos.

Dentro da dimensão do desempenho, é possível classificar como o relacionado a tarefa e aquele ligado ao contexto. Desempenho de tarefa diz respeito à habilidade do indivíduo de colaborar com o cargo ou ocupação. Por outro lado, o desempenho de contexto identifica-se em reunir os “comportamentos extra- papel”, isto é, todas as manifestações a serem prescritas ou previstas anteriormente. No Quadro 1 são apresentadas as principais características de desempenho de tarefa e contexto.

Quadro 1- Desempenho de tarefa x Desempenho de contexto

Desempenho de Tarefa	Desempenho Contextual
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação. • Contribuição direta com a tarefa. • Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função). • Desempenho de habilidades cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização. • Contribuição indireta com a tarefa. • Comportamento extrapapel (espontâneos e emergentes) • Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: Bendassolli; Malvezzi, 2013, p. 62 (Adaptado).

Bendassolli (2012) faz uma revisão dos principais modelos de desempenho do trabalho, onde são abordadas suas principais características. Na opinião do autor, o modelo proposto por Campbell é um dos mais citados. Nesse caso, é abordado o desempenho como um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, e pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição. No segundo modelo, são incluídos os conhecimentos cognitivos, habilidades psicomotoras e psicoafetivas. Refere-se na prática, conhecimento e ação. Nessa abordagem, duas meta-dimensões do desempenho são constantemente citadas: O desempenho de tarefa e o contextual. Representa a capacidade do empregado em executar as tarefas e agregar valor àquele cargo ou função específica, com o propósito de atender as expectativas depositadas naquela posição. Esta dimensão advém da especialização e segregação formal dos cargos, a partir de divisões exigidas por características técnicas e tarefas designadas a cada grupo. Já o desempenho contextual foge das restrições do desempenho de tarefa. É um desempenho que não está atrelado diretamente à parte técnica, mas

que traz contribuições indiretas à tarefa específica. O desempenho de contexto por meio de comportamentos espontâneos e emergentes e depende das habilidades emocionais em oposição às habilidades técnicas. O autor explica que o desempenho de tarefa oscila em relação às atribuições específicas dos cargos e habilidades dos empregados, o desempenho contextual é mais vulnerável a aspectos motivacionais e de personalidade.

O terceiro modelo foca na importância de não confundir domínio do desempenho como sendo o domínio da tarefa, e de enfatizar a natureza dinâmica do desempenho. A quarta abordagem abrange o desempenho ativo, é relacionado na iniciativa pessoal, que depende de o indivíduo auto indicar uma ação ou atividade; de ser proativo, antecipando-se às situações a fim de lidar com os imprevistos; e de persistir no curso de sua ação ou desempenho. O quinto modelo proposto é denominado de desempenho adaptativo, e não é estático. O indivíduo deve constantemente adaptar sua performance às mudanças no trabalho, principalmente as mudanças tecnológicas e relacionadas com a globalização. Busca-se entender as transformações nos cargos e ocupações e seus impactos sobre o desempenho. Finalmente é apresentado o sexto modelo de desempenho episódico, na qual, a alocação de recursos de atenção é tratada durante o desempenho. No Quadro 2 é possível verificar as principais visões dos modelos apresentados e suas características.

2.6.3 Papel das metas na gestão de desempenho

Há muitas pessoas que defendem que a melhor forma para uma avaliação de desempenho eficaz tanto para a organização quanto para todos os envolvidos nesse processo é a gestão de desempenho por meio de metas. De acordo com Latham e Locke (1979), a fixação de metas é uma técnica simples e altamente eficaz para motivar o desempenho do empregado. Trata-se de uma método básico, no qual a maioria das demais metodologias dependem para que a eficácia motivacional seja alcançada. Ainda de acordo com os autores, se não utilizada de forma correta, a fixação de metas pode causar problemas, em vez de resolvê-los. Se as metas estabelecidas são injustas, arbitrárias ou inacessível, pode resultar em insatisfação e mau desempenho. Segundo Nascimento et al. (2008), os procedimentos de recompensas interferem nos resultados econômicos das organizações e aquelas que adotam tal sistema tendem a apresentar, em média, uma melhor performance, talvez devido ao fato de que pessoas motivadas tendem a ser mais comprometidas com os objetivos da organização.

Quadro 2- Principais modelos teóricos de desempenho no trabalho

Autores	Proposta	Principais elementos
Camobell (1990); Campbell <i>et al.</i> (1993); Campbell <i>et al.</i> (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento declarativo • Conhecimento procedimentais e habilidades • Motivação Desempenho constituído por 8 componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Proeficiência de tarefas específicas ao cargo • Proeficiência em tarefas não específicas ao cargo • Comunicação oral e escrita • Demonstração de esforço • Manutenção da disciplina pessoal • Facilitação para pares e desempenho de equipe • Supervisão e liderança • Gestão
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa: <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para o core técnico do cargo Desempenho contextual: <ul style="list-style-type: none"> • Persistência e esforço na realização das tarefas • Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel • Seguir regras e procedimentos • Ajudar a cooperar com os outros • Ajudar e defender os objetivos organizacionais
Murphy (1989a e 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: <ul style="list-style-type: none"> • Estágio de transição • Estágio de manutenção As dimensões do desempenho proposta pelo autor são: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos orientados para a tarefa • Comportamentos interpessoais • Comportamentos de indisponibilidade • Comportamentos destrutivos
Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos • Busca de informação • Planejamento • Monitoramento • <i>Feedback</i> O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas: <ul style="list-style-type: none"> • Autoiniciativa • Proatividade • Persistência
Pulakos <i>et al.</i> (2000); Pulakos <i>et al.</i> (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões: <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com emergências e situações de crise • Lidar com o <i>stress</i> no trabalho • Resolver problemas criativamente • Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis • Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho • Demonstrar adaptabilidade interpessoal • Demonstrar adaptabilidade cultural • Demonstrar adaptabilidade física
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Nível de recursos cognitivos e sua alocação • Demandas de atenção relacionadas à tarefa • Auto regulação da atenção • Recursos regulatório • <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção • Questões afetivas

Fonte: Bendassolli (2012)

Diversos fatores podem ser utilizados para contribuir na melhora dos resultados dos sistemas de remuneração variável, como: a construção de uma agenda estratégica com indicadores e metas para toda a organização; o estabelecimento de resultados quantitativos, preferencialmente resultados do trabalho da equipe, como base da premiação; o uso de metas e prêmios por equipes; o uso de uma unidade de inteligência contra o “*gaming*”; a realização de um processo formal e periódico de contratualização de metas e a criação de sistemas de incentivo diferenciados em função do tipo de tarefa (de Assis & Reis Neto, 2012).

Nesta perspectiva, para Erez e Somech (1996), em seu estudo, demonstraram que os indivíduos que não tinham metas para a avaliação tiveram um desempenho significativamente mais fraco do que os indivíduos que tinha metas específicas. Os autores destacam que a produtividade da equipe é maximizada quando seus membros estão envolvidos entre si interagindo para promover o conhecimento mútuo e compreensão, compartilhando conhecimento e guiado por objetivos específicos do grupo, destacando a importância do *feedback* e incentivos para realização do objetivo.

Para que as metas estejam alinhadas com os objetivos das pessoas e objetivos organizacionais, é importante que se conheçam as pessoas da organização que estão trabalhando em prol destes objetivos. Ashworth (1990) destaca a importância que as organizações têm ao reconhecer cada perfil de cada trabalhador, assim como o nível de envolvimento que é desejado e demandado. O autor enfatiza que independente da estratégia na definição das metas, o objetivo das organizações deve ser de melhorar sua performance, com trabalhadores satisfeitos, confiantes e aceitando as metas que irão ajudar a melhorar o desempenho da organização. Reforçando a questão Tamayo e Paschoal (2003) destaca-se que a desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando atender metas de diversos grupos de trabalhadores. A possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos trabalhadores preenche diversas lacunas deixadas pelos programas que se baseiam nas abordagens exógenas ou endógenas de motivação.

Muitos autores destacam a importância do aprendizado respaldados nos ensinamentos de Falconi e na técnica de *balanced scorecard* destacando os precursores do assunto Kaplan e Norton (1990) que apresentam a importância do aprendizado.

Reis Neto, Couto e Gonçalves (2011) preconizam que antes de se cobrar metas de resultado, deve-se utilizar metas de aprendizado, visando dar um arcabouço de habilidades e

conhecimentos necessários para os empregados executarem bem suas tarefas. As metas podem exigir toda a concentração das pessoas, em detrimento de coisas que se revelarão necessárias no futuro das organizações. As pessoas que possuem um prazo apertado para o alcance de uma meta geralmente não possuem tempo para discutir uma melhor forma de realizar as tarefas. Nota-se que, dessa forma, não se promove o aprendizado e se debilita a organização no que se refere à inovação.

Ainda em relação às metas, é importante que estas estejam alinhadas com o resultado financeiro que se espera. Oyadomari, Cesar, de Souza, e de Oliveira (2010) destacam que as metas orçamentárias das organizações devem estar em harmonia com as práticas de remuneração variável, pois se direcionam para o desempenho individual. Entretanto, a relação entre as metas individuais e globais é muito sutil e sensível, se houver metas conflitantes aos objetivos da empresa não haverá congruência de metas.

Um grande desafio para as organizações em relação às avaliações de desempenho é a motivação dos envolvidos. Segundo Reis Neto *et al.* (2011), o uso das metas no serviço público sofre limitações específicas em decorrência da motivação intrínseca peculiar às pessoas e das contingências organizacionais. Muitas vezes, as características do ambiente organizacional público são relevantes o bastante para alterar significativamente as chances de sucesso e de melhoria no desempenho. Conforme os autores, outras questões que afetam o desempenho de quem trabalha sob o regime de metas são a resistência das pessoas e o papel da gerência. Ainda de acordo com os autores, observa-se que a utilização de metas pode induzir as pessoas a cometerem atos não éticos, inclusive ilícitos. A motivação das pessoas para tal comportamento está associada à busca do alcance das metas

Frizzo e Gomes (2016) destacam que a aprendizagem organizacional influencia a inovação que, conseqüentemente, influencia o desempenho organizacional. Nessa mesma perspectiva, de acordo com o estudo de Navarro, Acosta e Wensley (2016), o desempenho organizacional depende fortemente da agilidade organizacional no processo de aprendizagem. Corroborando com o assunto, Hussein, Omar, Noordin e Ishak (2016), que destacam que a adoção de uma cultura de organização de aprendizagem é vital para garantir o alto desempenho e capacidade de inovação.

Encontrar um equilíbrio entre cooperação e competição em uma organização desempenha um papel decisivo na performance organizacional. Os resultados da análise para o modelo de fluxo de *feedback* de aprendizagem mostra-se uma ligação orgânica entre a cooperação e da concorrência, e seus efeitos positivos sobre o desempenho organizacional (Jung e Takeuchi, 2010).

Determinar o desempenho dos funcionários é vital para as organizações pode ter um impacto direto para o desempenho geral da organização. Ainda de acordo com os autores, a organização deve parar, sentar e pensar que tipo de traços de personalidade são realmente influenciadores da performance no trabalho (Ghani, Yunus e Bahry, 2016).

Efeitos negativos podem ocorrer se a avaliação de desempenho não estiver relacionada com os níveis de desempenho reais, resultados e recompensas estão sendo atribuídos a indivíduos que não os merecem, prejudicando aqueles com melhores resultados e diminuindo a sua motivação, empenho e desempenho. O sistema perde credibilidade. Se as avaliações de desempenho relatadas pelo supervisor refletem níveis de desempenho reais, mas dissonantes com as auto avaliações, podendo também trazer resultados insatisfatórios (Rego, Marques, Leal, Sousa, Pina e Cunha, 2010).

Selden e Sowa (2011), destacam a importância de pensar sobre gestão de desempenho de forma mais ampla do que um evento de avaliação anual. As ferramentas associadas à gestão de desempenho apresentam resultados para as organizações. Sistemas que apesar de muitas vezes exigirem custos iniciais de desenvolvimento, se feitos corretamente, podem produzir significativos ganhos de eficiência e eficácia para as organizações.

Para Schiehll e Landry (2014), as condições ambientais podem afetar a capacidade de uma organização em definir metas de desempenho para a avaliação dos resultados associados a ações gerenciais, podendo afetar negativamente as percepções gerenciais de controlabilidade de resultados.

2.7 Relação entre os construtos

2.7.1 Liderança e mudança organizacional

A crescente competitividade fez com que as organizações buscassem desenvolver equipes suportadas por pessoas capazes de responder, propor e conduzir mudanças, garantindo sua sobrevivência em longo prazo (Avolio *et al.*, 1991). Segundo Bergamini (1994), a eficácia do líder, enquanto agente de mudança, apoia suas ações no profundo conhecimento, do contexto cultural da organização e na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto realização. Há uma grande importância do líder com qualidades transformadoras na mudança, na possibilidade de interferir na cultura da

organização inspirando as pessoas a correrem riscos por apresentar senso de oportunidade estratégica (Bergamini, 1994; Fedor, Caldwell e Liu, 2008)

Bergamini (1994) aponta sobre a emergência e velocidade das mudanças. Dada a urgência instaurada pelo ritmo acelerado de transformações, a empresa, para assegurar a sua sobrevivência deve agilizar seus processos internos a fim de se preparar para tais mudanças.

A economia global criou um novo cenário de competição em que eventos mudam constantemente e de forma imprevisível. Essas mudanças que são constantes acontecem rapidamente e afetam praticamente toda a organização. Para os autores, a incerteza, a ambiguidade e a descontinuidade resultantes das mudanças, criam um grande desafio para a liderança estratégica a fim de aumentar a velocidade dos processos de tomada de decisão para criação e implementação das estratégias (Ireland e Hitt, 1999).

Ainda de acordo com Ireland e Hitt (1999), liderança estratégica é definida basicamente como: “a capacidade de uma pessoa antecipar, ter visão, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com seus liderados para iniciar mudanças que irão criar um futuro viável para a organização”. Uma liderança consistente deve ser aquela que resulta em pensamento estratégico inovador e traga às pessoas rápida aceitação das mudanças organizacionais que são necessárias para melhorar o desempenho da empresa.

Na pesquisa apresentada por Vasconcelos *et al.* (2006), o líder administrou a formação do novo contexto de trabalho permitindo que as mudanças fossem interpretadas pelos indivíduos como oportunidades para o crescimento profissional do grupo, de forma a aumentar sua valorização na organização. Sob este perfil de liderança transformacional, foi possível perceber que as mudanças fossem interpretadas positivamente, de maneira que se diminuísse a percepção de polarização entre a identidade passada e aquela a ser formada no futuro, incerta. Vasconcelos *et al.* (2006) ainda afirma que, a partir do conceito de paradoxo organizacional e da visão dialética de evolução social, os mesmos sugeriram que a desconexão entre o passado e o futuro da organização e seu impacto à gestão das mudanças podem ser mitigados por meio da adoção do modelo transformacional de liderança.

A liderança e a mudança organizacional têm sido, e continuam a ser, importantes áreas de estudo para pesquisadores e profissionais. É relevante que haja uma melhor integração destas duas áreas de estudo. Para que a mudança organizacional seja bem-sucedida, liderança e seus objetivos devem estar claros. O compromisso das pessoas e de seus comportamentos para atravessar o processo de transição imposto pela mudança são de fundamental importância no contexto de transformações. Sendo o desempenho do líder algo transformador no desenvolvimento e na visão das mudanças. No contexto de mudança, o compromisso vai além

de atitudes positivas em relação à transformação, inclui a intenção de apoiá-la, bem como uma vontade de trabalhar para que sua implementação seja bem sucedida. Os líderes envolvidos na mudança, precisam desenvolver a capacidade de visão, sendo capazes de descrever como as coisas ficarão depois da mudança para seus liderados, permitindo aos seguidores contribuírem para o planejamento e implementação, facilitando a transição durante tal mudança (Fedor *et al.*, 2008).

Em seu estudo, Dayaram (2010) procurou analisar a relevância da liderança durante o processo de mudança. Segundo a autora, um grande desafio para os líderes encarregados pelo processo de transformação será o de gerir a mudança com considerável respeito e compreensão do caminho a ser trilhado e a criação de igualdade entre os membros da equipe e uma análise da cultura organizacional no sentido de uma participação democrática.

De acordo com Santhidran, Chandran e Borromeo (2013) honestidade, lealdade, sinceridade e compromisso estão associados com a reputação do líder, servindo como elementos essenciais para promover a disponibilidade para mudança. Além disso, propiciar a aceitação à mudança proposta exige que os líderes devam comunicar e fornecer uma liderança de qualidade, os mesmos devem também ser capazes de estimular os liderados a se comprometerem com os esforços para mudança. O autor ainda comprovou com seu estudo que existe uma relação positiva entre liderança e a disponibilidade para mudança.

Os líderes devem ser transformacionais durante a implementação da mudança organizacional pelo contato mais próximo com os empregados. A liderança transformacional age para gerar relacionamentos benéficos com seus empregados, que incentivam resultados positivos na mudança, tal como o desempenho. Os autores destacam ainda sobre líderes transformacionais em um contexto de mudança frequente que são capazes de gerar melhores relacionamentos entre líderes e liderados, resultando em níveis mais elevados de desempenho (Carter *et al.*, 2013).

Segundo Schwella (2014), ao liderar em contextos de problemas adaptativos, muitas vezes comete-se o clássico erro de tratá-los como técnicos. A melhor alternativa é perceber que, nessas situações, à liderança requer-se uma estratégia de aprendizagem: o papel do líder é envolver as pessoas no enfrentamento do desafio, proceder a ajuste de valores ao mudar perspectivas e aprender novos hábitos.

No mesmo estudo, Schwella (2014) afirma que para aumentar a contribuição das pessoas, os líderes devem incentivar a aprendizagem e o crescimento. Devem também motivar, inspirar e dirigir todos os esforços e recursos em direção ao desempenho ótimo da organização, essas ações que são responsáveis por formar a base das competências de liderança necessárias.

Na mesma perspectiva, para Mangundjaya, Utoyo e Wulandari (2015), um líder, como um agente de mudança, deve certificar-se de que eles têm desenvolvido satisfação entre os funcionários, antes da realização de mudanças organizacionais, a fim de desenvolver reação positiva à mudança, tanto na aceitação como em comprometimento.

De acordo com os achados do estudo de Vargas (2015) correr riscos, interação com ambiente externo e tomada de decisão participativa, abertura, visão compartilhada são comportamentos, características ou qualidades que caracterizam um estilo de liderança transformacional. Portanto, é razoável considerar que o estilo transformacional é o que parece impactar mais profundamente, um processo de aprendizagem organizacional para alcançar inovação, alto desempenho e competitividade.

Quando há resistência no ambiente de mudança, estas ocorrem por vários motivos como dificuldade de executá-las, pelas pessoas terem medo do novo, do desconhecido, pela insegurança de deixar sua zona de conforto e também por não saberem os benefícios próprios da mudança, optando inicialmente pela acomodação. A resistência pode ser contornada, se o gestor conduzir a mudança concedendo facilitação e apoio, ajudando as pessoas a se adaptarem ao novo contexto. Isso inclui treinamento, planos de desenvolvimento para preparar as pessoas para a inovação. Cada gestor passa a instruir e educar seus subordinados, transformando-se de controlador, de supervisor em educador, orientador, líder, motivador, comunicador e multiplicador dos esforços de mudança (Blanca e Ramona, 2016).

Para Qualharini *et al.* (2016), o mundo hoje é altamente competitivo e passa constantemente por transformações sociais, culturais e econômicas. As corporações devem estar preparadas para atuar de maneira consistente, adaptar-se a estas transformações e se tornarem mais flexíveis, adotarem as mudanças como fato corriqueiro em suas vidas. Sob este ponto de vista, para atingir esses objetivos, as organizações necessitam de gestores capazes de transmitir a mensagem correta de estratégia corporativa, observar o meio que as cercam, entender o que deve ser feito em cada situação, manter as equipes motivadas e no caminho certo. Os líderes devem possuir características essenciais para conseguir entender o cenário de cada projeto, o mercado, as características individuais de cada membro da equipe e as da empresa.

O estilo de liderança e o envolvimento do empregado nas transformações é passo encorajador para o processo de mudança da organização. O estilo de liderança transformacional afeta o processo de mudança organizacional. Neste tipo de estilo de liderança, o líder coordena com os funcionários, compartilha seus conhecimentos, dá oportunidade de tomar decisões. A organização aumenta a consciência da mudança. O compartilhamento de conhecimentos é um

importante catalisador para sair da inércia e partir para a mudança. Desse modo, o envolvimento do empregado é o principal fator de mudança da organização de uma fase para outra, de modo que todos esses fatores são inter-relacionados para o processo de mudança (Hussain *et al.* 2016).

Os líderes devem reconhecer que a mudança não pode ser imposta aos seguidores, mas antes, a mudança deve ser apresentada de uma maneira que possa ser adotada pelos envolvidos. Os seguidores precisam ser apoiados em cada etapa do processo de mudança para que esta seja realmente aceita (Baldomir e Hood, 2016). Dentro deste contexto, ao preparar os seguidores para a mudança, os líderes devem usar de sabedoria para apoiar e cultivar o crescimento dos mesmos. Os líderes não devem apenas informar a mudança às pessoas, mas sim orientá-las e apoiá-las, preparando-as para a mesma. Essa abordagem permite que os líderes usem a persuasão para comunicar melhor a mudança desejada e garantir que os seguidores compreendam plenamente o que precisa ser feito. O líder servidor ajuda sua equipe a vislumbrar os resultados da mudança. Uma vez que os seguidores são parte fundamental da implementação da mudança, o líder é capaz de efetivamente promover um sentido de gestão organizacional, garantindo que sua equipe tome posse da mudança.

As mudanças trazem novos desafios às organizações e à gestão de pessoas. Neste contexto surgiram os processos de seleção, as técnicas de treinamento e desenvolvimento e a administração de carreiras. Em relação às novas práticas e a elevação dos níveis de performance, não existem ainda fortes evidências empíricas que a comprovem, embora haja forte discurso neste sentido. Sabe-se das dificuldades enfrentadas pelas organizações a executar mudanças na gestão de pessoas. Novas práticas de gestão de pessoas buscam auxiliar este processo (Wood Junior *et al.* 2009).

2.7.2 Liderança e comunicação

Segundo Rao (2009), uma estratégia de comunicação bem definida é essencial e crítica para qualquer organização. Existem habilidades que os líderes podem aprender e utilizar em situações críticas. Ao se comunicar, torna-se necessário que o líder seja cuidadoso na escolha das palavras e no tom usado.

Nesta perspectiva Ruben e Gigliotti (2016), destacam uma compreensão orientada para a comunicação do processo de liderança ajuda a revelar a complexidade daquilo que de outra forma poderia ser entendido como uma realização simples, sensata, intuitiva e assumida. O líder tem papel fundamental nesse contexto, pois ele passa a ser um direcionador para a gestão de mudanças e pessoas, e não simplesmente para as metas (Carter *et al.*, 2013).

Numa perspectiva mais atual, o estudo de Ibrahim (2015), sugere que a liderança virtual pode ser praticada pelos líderes através da tecnologia da comunicação. Apesar da função virtual, os comportamentos de liderança ainda contribuem para a eficácia da comunicação dentro da organização e seu desempenho no trabalho. O autor preconiza que os líderes utilizem plenamente a tecnologia a fim de praticar suas funções de liderança. Através da tecnologia, um líder poderia trabalhar em qualquer lugar e tempo. Eles podem compartilhar informações com os membros dentro da organização, bem como aumentar a eficácia da comunicação dentro da equipe e contribuir para o desempenho do trabalho.

2.7.3 Mudança e desempenho

O tema da mudança nas organizações não é recente, mas nos últimos anos, alterou-se a perspectiva. Para Wood Junior (2009), o atual ambiente instável e o acirramento da competição colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva.

De acordo com Burke e Litwin (1992), a mudança acontece afetando fatores transformacionais e transacionais. O primeiro ocorre como uma resposta ao ambiente externo e afeta diretamente a missão e a estratégia da organização, a liderança da organização e a cultura. Na perspectiva dos fatores transacionais, verifica-se que os mesmos são afetados por estrutura, sistema, práticas de gestão e clima. Esses fatores transformacionais e transacionais influenciam a motivação, que, por sua vez, afeta o desempenho.

A mudança e a inovação exigem novas formas de desempenho e comportamento. Não há mudança, inovação e performance de qualidade se não houver mudança no comportamento (Vieira, 2003). Segundo Jatahy e Vieira (2004) conforme resultados encontrados no estudo de mudança organizacional, controle e desempenho no Banco Central, apontam uma flexibilização significativa da organização, que não teve contrapartida favorável no desempenho medido pelos indicadores selecionados para este estudo. A implementação da mudança, sugere a influência de um conjunto de fatores não considerados no processo, tais como a adequação do pessoal e a legitimação da nova forma de trabalho.

A partir dos resultados obtidos em estudo relacionado às estratégias de remuneração variável adotadas por empresa brasileiras em ambiente de mudança, de acordo com Boas e Batista (2004) percebe-se que a metodologia de remuneração adotada influenciou no processo de mudança organizacional a que estas se submeteram. A eficiente utilização das metodologias

de remuneração nestas empresas influenciou positivamente os resultados apresentados e serviu de apoio para a implementação da mudança organizacional.

Para que os envolvidos com o processo de mudança reconheçam as novidades, é necessária a criação de uma nova cultura na organização, criando novas atividades, rotinas e atitudes. Mesmo diante deste cenário, percebe-se muita resistência por parte das pessoas. Neste contexto é necessário o desenvolvimento de práticas organizacionais capazes de alinhar a percepção dos colaboradores a esse novo comportamento organizacional na busca por um melhor desempenho, por uma melhor produtividade. Porém, conforme estudo realizado com um grupo de empreendimentos no estado da Paraíba sobre o desempenho organizacional em ambiente de mudança, os autores destacam que a mudança organizacional, apesar de num primeiro momento não gerar um impacto positivo para a empresa, conseguiu utilizar-se da experiência de seus colaboradores, para buscar um alinhamento entre as atividades organizacionais planejamento e operacionalização (Silva *et al.*, 2010).

De acordo com Xavier Filho *et al.* (2013) em estudo realizado em segmento de autopeças, o qual passa por profunda mudança em seus canais de distribuição, comprimindo a figura do varejo, que, para responder a tais mudanças, tem se unido e constituído diversas ações, dentre elas a formação da Rede Âncora de Autopeças. Pôde-se constatar a relação positiva entre a dimensão estrutural e a dimensão relacional com o desempenho percebido pelos gestores. Confirmando a questão levantada que os fatores estruturais e relacionais afetam o desempenho percebidos nas organizações que integram esta rede.

De acordo com o estudo de reestruturação organizacional no Ministério Público do Rio Grande do Norte, Lima, Jacobini e Araújo (2015) destacaram que em contexto de mudança, foram constatados os reflexos positivos da nova estrutura organizacional no desempenho da Instituição, principalmente na maior agilidade e produtividade nas unidades administrativas, demonstrando que a estrutura alinhada à estratégia organizacional é condição fundamental para a eficiência, a eficácia e a efetividade da Instituição.

Em estudo de caso realizado sobre mudança organizacional relacionada à inovação nos custos de saúde em instituições de pesquisas clínicas em DSTs e AIDS, onde se avaliava o efeito da configuração inovadora no desempenho em custos. Conforme destacado por Avellar, Jorge, De Carvalho e Horta (2015), o resultado da pesquisa é que a nova estrutura organizacional não minimiza custos em sentido estrito, mas promove a pesquisa e a distribuição eficiente dos recursos entre laboratórios. A conclusão é que essa abordagem permite medir o desempenho em custo frente à mudança organizacional e confirma a efetividade em custo da reestruturação da pesquisa da instituição.

As inovações geram mudanças e acompanhar este processo é fundamental para as organizações, porém estas obterão melhores resultados levando em conta as pessoas envolvidas nos processos de trabalho e o ambiente o qual estão inseridas (Braga e Marques, 2016). A forma como a mudança é realizada influencia diretamente os níveis de satisfação no trabalho. Quanto mais os gestores forem realistas em relação à avaliação de desempenho, maiores serão as chances dos funcionários das organizações construírem uma percepção positiva e reagirem de forma a cooperar com a mudança (Marques, Borges e Reis, 2016).

De acordo com Marques, Guimarães e Almada (2016), em estudo aplicado ao Governo de Minas Gerais, cabe à gestão da organização estabelecer estratégias que possam dar maior visibilidade ao projeto de Avaliação de Desempenho Individual para os empregados, além de conhecer as causas de descontentamento e de resistências à mudança organizacional é essencial para que a organização alcance efetivamente seus objetivos.

2.7.4 O papel da liderança no desempenho e motivação de equipes

Ao reconhecer o perfil de cada trabalhador, a liderança obtém o nível de envolvimento que é desejado e demandado. Ashworth (1990) enfatiza que independente da estratégia na definição das metas, o objetivo das organizações deve ser o de melhorar sua performance, com trabalhadores satisfeitos, confiantes e aceitando as metas que irão ajudar a no desempenho da organização.

Reforçando a questão, Tamayo e Paschoal (2003) destacam que a desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação no trabalho pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador, não somente pela gestão de pessoas, mas, também pelo líder, possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando atender metas de diversos grupos de trabalhadores. O diferencial do líder nesse contexto, está na possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos trabalhadores, preenchendo assim, diversas lacunas deixadas pelos programas que se baseiam nas abordagens exógenas ou endógenas de motivação.

Líderes eficazes terão uma capacidade bem desenvolvida de influenciar os outros e podem evitar o uso de táticas autoritárias e de medo para obter resultados. Um líder pode fomentar e encorajar uma conexão emocional com seus subordinados e comunicar através de palavras e ações que são respeitadas (Rao, 2009).

De acordo com Bosquetti (2010), o papel do líder, frente ao tipo de gestão de pessoas e a sua intensidade de manifestação, são fatores que merecem mais atenção e consideração nos debates e modelos de integração entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional, tanto da área de estratégia como da área de gestão de pessoas. Ainda de acordo com os autores, existe uma influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas na performance organizacional e no nível de abrangência de interesses e de participação dos envolvidos.

Segundo Reis Neto *et al.* (2011), antes de se cobrar metas de desempenho, as organizações, por meio de seus líderes devem focar no aprendizado, visando dar um arcabouço de habilidades e conhecimentos necessários para os empregados executarem bem suas tarefas.

Embora as organizações possam ter sistemas de avaliação de desempenho em vigor, a prática e o significado desses sistemas podem não entrar em consonância com as pessoas. A organização deve estar atenta para garantir que os funcionários entendam o sistema e o que esse ele produzirá para as pessoas, ou seja, quer na orientação inicial dos empregados ou como o *feedback* é conduzido, a liderança deve orientar a equipe sobre a importância da avaliação de desempenho para que a mesma veja isso como um processo construtivo. Deve-se levar a melhor gestão da equipe e resultados organizacionais. É importante também que a organização revise periodicamente com os empregados para avaliar suas percepções do sistema de avaliação de desempenho. Esta informação será preciosa para a tomada de decisões relacionadas ao sistema de gestão de desempenho da organização (Selden e Sowa, 2011).

De acordo com Cavazotte e Vilas Boas (2011), quanto mais autêntico for o líder do ponto de vista do seguidor, melhor será o desempenho de seu subordinado. Para eles, o envolvimento das pessoas em atividades criativas está positivamente relacionado com o desempenho no papel. Os autores ainda afirmam que o comportamento criativo mede a relação entre liderança autêntica e desempenho.

Embora a definição de liderança seja incerta, muitos praticantes e estudiosos argumentam que a liderança cria a ligação vital entre a eficácia e o desempenho das pessoas em nível organizacional. Muitos autores afirmam que os comportamentos de liderança podem facilitar a melhoria da capacidade de liderança de ambos os líderes e induzir ou incentivar os funcionários a trabalhar melhor melhorar o seu compromisso e satisfação. Isso finalmente contribui para melhorar o desempenho organizacional (Jing e Avery, 2011; Lornudd, Tafvelin, Schwarz e Bergman, 2015).

O estilo de liderança transformacional contribui de forma efetiva para a melhoria dos fatores derivados da ação direta do líder e para a melhoria do resultado das equipes quanto à produtividade, criatividade e gestão do conhecimento (Roldan *et al.* 2013). Liderança

geralmente implica a obtenção de resultados, Goethals, Allison, Kramer e Messick (2014) afirmam que grandes coisas são produzidas por grandes líderes, entretanto, grandes resultados não implicam em uma grande liderança. Grande liderança exige a realização de natureza social, resulta no excelente desempenho da equipe, seja ela uma equipe atlética, um exército, uma unidade política, ou uma empresa.

Conforme Dias e Borges (2015) preconizam em seus estudo sobre estilos de liderança relacionados ao desempenho em uma empresa pública, cabe ao governo repensar suas estratégias de gestão de pessoas com o objetivo de oferecer condições para a liderança transformacional, melhorar o desempenho das equipes. Ao invés de focar suas energias no acompanhamento e orientação dos liderados e na distribuição de recompensas, o líder deveria assumir um papel inspirador, motivando a equipe e considerando seus membros de forma individualizada, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.

De acordo com Lemos Filho, Silva, Vieira, Freitas e Neves (2015), os líderes autênticos promovem a virtuosidade, criando um compromisso afetivo entre os líderes e a equipe, tornando-a potente. Os líderes devem permitir que os membros do time experimentem um senso de propósito positivo em seu trabalho, com consequência positiva no engajamento no trabalho e no desempenho. Segundo os autores, as organizações deveriam promover ações relativas à liderança autêntica, virtuosidade e compromisso afetivo de suas equipes – as quais influenciarão no desempenho. Um ambiente no qual os funcionários compreendem o motivo pelo qual executam suas tarefas e tenham visão global da empresa e de sua função social influencia seu desempenho individual e, conseqüentemente, da equipe e da empresa.

A liderança é fundamental no desempenho das organizações, e, a compreensão das características de um líder e seu estilo, é de grande valor para a determinação dos próximos passos do negócio (Tomei e Riche, 2016). Nos estudos de Mihalcea (2014) não foram identificadas correlações entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho, uma vez que esta última estava mais associada a líderes transacionais que claramente estabelecem objetivos e imediatamente dão recompensas dependendo do desempenho. Por outro lado, os dados indicam que a liderança transformacional leva a maiores taxas de rentabilidade do departamento e da própria empresa.

Apenas os estilos de liderança com características de relacionamento de grupo e lideranças transformacionais estão significativamente ligados ao desempenho da empresa. Em comparação com outros estilos de liderança, os líderes transformacionais criam uma imagem clara do estado futuro otimista e alcançável, encorajam outros a elevar suas expectativas, reduzem a complexidade a questões-chave e usam uma linguagem simples para transmitir a

missão em mercados (Özer e Tinaztepe, 2014). Corroborando com esta visão, o estudo de Ebrahimi, Moosavi e Chirani (2016) verificou que o estilo de liderança transformacional nas organizações pode orientar às pessoas à criatividade e inovação, trazendo mais rentabilidade e melhor desempenho usando a liderança exploratória.

A liderança está intimamente ligada ao desempenho, pois, possui correlação significativa e positiva com o desempenho do trabalho do empregado. Por isso, existem quatro traços de personalidade dos líderes, sendo eles: a extroversão, a abertura à experiência, a consciência e a aceitação. Ainda de acordo com os autores, o desempenho do trabalho das pessoas é considerado crucial em todas as organizações visto que podem afetar a produção e consequentemente a imagem da organização (Ghani *et al.* 2016).

Para Niemeyer e Cavazotte (2016), uma boa relação estabelecida entre líder e seguidor influencia o desempenho individual dos subordinados. Ainda de acordo com os autores, quanto maior a qualidade da relação entre líder-seguidor, maior o compromisso para a realização de metas estabelecidas.

2.7.5 Comunicação e mudança

De acordo com Fedor *et al.* (2008), uma prática importante a ser considerada no processo de mudança, é treinar as pessoas para se tornarem melhores líderes durante o período de transformações. Os líderes devem ser instruídos em como melhorar a comunicação, incentivar o envolvimento e reforçar os novos comportamentos necessários para a implementação da mudança. Teixeira e Verhine (2014), ao avaliar um processo de mudança organizacional em instituições de ensino verificou que as lideranças educacionais tendem a desenvolver relações sociais para comunicação que permite compartilhar experiências, além de discutir possíveis estratégias para enfrentar os diversos problemas que afetam a gestão, o ensino e a aprendizagem.

Beltrame e Alperstedt (2015) destacam que a comunicação pode ser vista como um processo relacionado a outros processos organizacionais, sendo responsável pela sustentabilidade institucional. Um planejamento adequado de comunicação deve partir de uma política de comunicação bem sistematizada e bem construída. Dessa forma, a organização conseguirá construir uma cultura de comunicação e explicitará posturas e estratégias que balizarão o relacionamento com os seus públicos de interesse. O processo de construção propiciará um saudável debate sobre as competências em comunicação e promoverá a mudança e a capacitação para superar os desafios.

2.7.6 Comunicação e desempenho

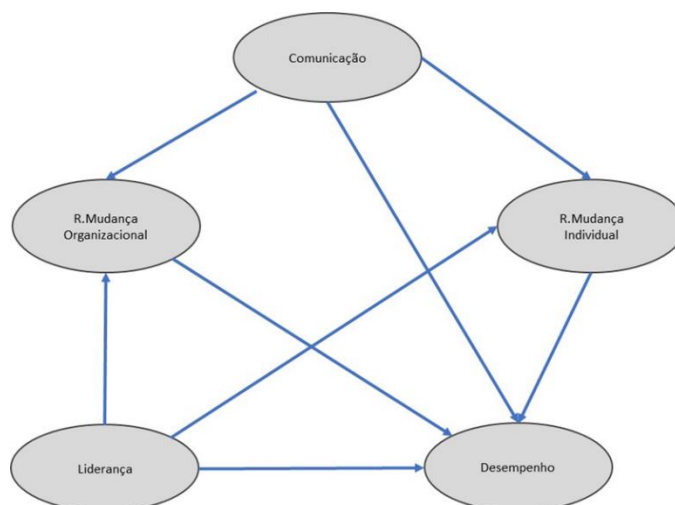
De acordo com Vries, Pieper e Oostenveld (2010), evidências indicam que falhas na comunicação dos líderes podem causar impacto negativo no desempenho dos seus liderados. A liderança transformacional influencia positivamente a satisfação dos liderados e a resposta ao seu trabalho, do ponto de vista da liderança transacional, verifica-se atuação de forma positiva no que diz respeito ao desempenho dos liderados. A comunicação atua positivamente na satisfação dos liderados e, finalmente, de que o desempenho é influenciado de forma assertiva na satisfação dos liderados (de Oliveira, Kilimnik e Reis Neto, 2016).

Em qualquer organização onde há um bom estilo de comunicação por parte da liderança, o aumento da produtividade é inevitável, pelo fato da comunicação eficaz produzir uma relação saudável entre superior e subordinado e equipe de trabalho, bem como a atmosfera de trabalho que trazem para a organização, eficácia e produtividade. O ambiente de trabalho é uma variável importante que afeta o comportamento organizacional que conseqüentemente influencia a produtividade das organizações (Solaja *et al.* 2016).

2.8 Modelo teórico

A partir da literatura estudada foram verificadas as características isoladas dos constructos, assim como a relação existente entre eles. Portanto, sugere-se o seguinte modelo teórico:

Figura 1- Modelo teórico



Fonte: Próprio autor.

3 METODOLOGIA

O caminho e a forma como a presente pesquisa foi desenvolvida, tais como a coleta e análise de dados, são apresentados neste tópico. A escolha da abordagem de pesquisa causa impactos diretos no desenvolvimento desta, por isso, para que sua condução proporcionasse o acesso aos resultados que melhor contribuíssem para a compreensão do fenômeno estudado, todos os aspectos foram abordados com cautela.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa para a realização desse estudo foi caracterizada como descritiva, por ter como principal objetivo descrever características de determinadas populações ou fenômenos, além de estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Visa descrever o processo realizado para que seja possível identificar o que o pesquisador observou e como chegou às conclusões (Martins e Theóphilo, 2009).

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa. Método caracterizado pela quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, e mensuração de variáveis pré-determinadas com intenção de verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (Richardson, 1985).

3.2 População e amostra da pesquisa

Segundo Collins e Hussey (2005) independente da unidade que a ser analisada, dados são colhidos com a finalidade de caracterizar a unidade individual. As muitas descrições, então, são agregadas e manipuladas para descrever a amostra estudada e, por extensão, a população representada pela amostra. Desse modo, compreendem que: Uma *survey* é uma metodologia na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para que novas inferências sobre essa população sejam feitas.

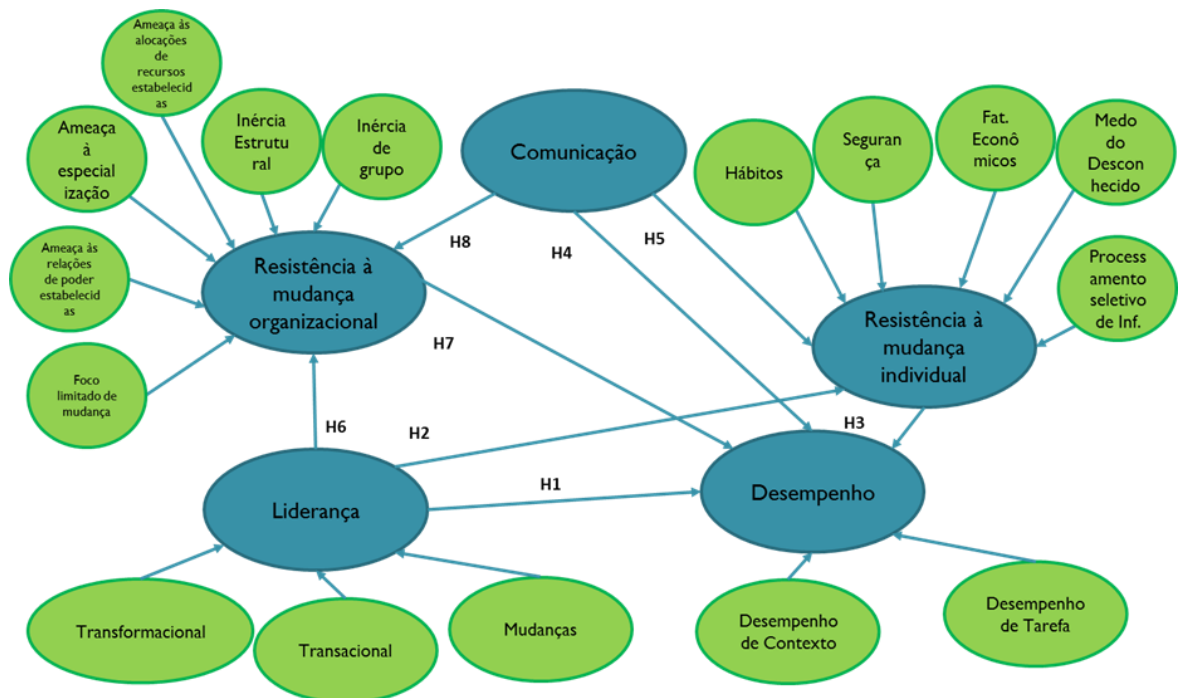
A amostra aplicada ao estudo será não probabilística, caracterizando-se como amostragem por conveniência. Conforme afirma Hair, Money, Babin, e Samouel (2005), este tipo de amostragem parte da disponibilidade de recursos que atendam a necessidade do estudo, para que seja realizada a coleta.

Para a realização desta pesquisa optou-se por entrevistar 365 empregados de diferentes áreas de cinco organizações de setores distintos.

3.3 Modelo hipotético

Buscando responder o problema de pesquisa (qual a influência do líder no desempenho das pessoas no que diz respeito à resistência às mudanças organizacionais?) Seguinte modelo estrutural hipotético apresentado na Figura 2 foi proposto.

Figura 2- Modelo hipotético



Fonte: Próprio autor.

Para a pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses a serem confirmadas:

Hipótese 1: O estilo de Liderança tem relação significativa com o Desempenho.

Hipótese 2: O estilo de Liderança tem relação significativa com a Resistência a Mudança Individual.

Hipótese 3: A Resistência a Mudança Individual tem relação significativa com o Desempenho.

Hipótese 4: A Comunicação tem relação significativa com o Desempenho.

Hipótese 5: A Comunicação tem relação significativa com o Resistência a Mudança Individual.

Hipótese 6: O estilo de Liderança tem relação significativa com a Resistência a Mudança Organizacional.

Hipótese 7: A Resistência a Mudança Organizacional tem relação significativa com o Desempenho.

Hipótese 8: A Comunicação tem relação significativa com o Resistência a Mudança Organizacional.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Será utilizado com instrumento de coleta de dados, é o *survey*. Este método é tipicamente de pesquisa social, baseado em métodos de verificação empíricos e tem o objetivo de entender as características da população, conforme explanado por Babbie, 1999: “*surveys* são muito semelhantes a censos, sendo a diferença principal entre eles é que um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda”. Serão aplicados questionários que tem como finalidade avaliar as hipóteses ora apresentadas, numa escala likert de 1 a 10 medir o grau de influência do líder no desempenho das pessoas.

Em relação aos instrumentos utilizados para elaboração do questionário, a primeira etapa tratou a liderança transformacional como ponto de abordagem, baseado na obra de Bass e Bruce (1990). A etapa seguinte foi baseado em liderança transacional e liderança de mudanças, ambos baseado nas obras de Kotter (1995) e Yukl, Gordon, Taber (2002). As questões para abordagem da comunicação foram baseadas na obra de Lea, Sena e Souza (2010). No que se refere a resistência à mudança, foram abordados sub tópicos como foco limitado de mudança, ameaça a especialização, inércia estrutural, inércia de grupo, hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, processamento seletivo de informações, ameaça às alocações de recursos estabelecidas e ameaça às relações de poder estabelecidas. Todos estes baseados na obra de Holt, Armenakis, Feild, e Harris (2007). O desempenho de tarefas foi a abordagem baseada na obra de Reis Neto (2012) e por último o desempenho de contexto, também fundamentado na mesma obra.

3.5 Tratamento dos dados

Para testar o modelo teórico hipotético foi utilizada a modelagem de equações estruturais via abordagem PLS (*Partial Least Square*). (Vinzi, Chin, Henseler e Wang, 2010). A abordagem PLS oferece uma alternativa a abordagem tradicional de modelagem de equações estruturais baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos e tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais. (Monecke e Leisch, 2012).

4.5.1 Tratamento dos dados

No Quadro 3 são apresentados os resultados dos itens de constructo, os quais são definidos abaixo.

P-valor: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. – Desvio Padrão: É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

1ª Q – 1ª Quartil: O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2ª Q – 2ª Quartil: O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3ª Q – 3ª Quartil: O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

CF - Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Com. - Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

AVE - Variância Média Extraída: Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

AC - Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Confiabilidade Composta (CC): É a medida do grau em que um conjunto itens de um construto é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Variância compartilhada: Evidencia o quanto um construto consegue explicar da variabilidade do outro.

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

R²: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

Dim. – Dimensionalidade: Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

Validação Convergente: Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

Validação Discriminante: Avaliação do grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais.

Peso: São os coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o construto.

β: São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

Quadro 3- Relação dos itens de constructo

Constructo	Código	Descrição
Liderança Transformacional	LTF1	Eu sinto orgulho do meu gestor
	LTF2	Meu gestor vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo
	LTF3	Meu gestor atua de forma a conseguir o respeito dos outros
	LTF4	Meu gestor me passa confiança
	LTF5	Meu gestor conversa sobre crenças e valores mais importantes
	LTF6	Meu gestor demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação
	LTF7	Meu gestor considera as consequências éticas e morais das decisões
	LTF8	Meu gestor enfatiza a importância de se ter um senso único de missão
	LTF9	Meu gestor fala de forma otimista sobre o futuro
	LTF10	Meu gestor demonstra entusiasmo sobre o que precisa ser realizado
	LTF11	Meu gestor articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro
	LTF12	Meu gestor expressa confiança de que metas serão alcançadas
	LTF13	Meu gestor faz com que as pessoas olhem os problemas por diferentes ângulos
	LTF14	Meu gestor procura alternativas diferentes ao solucionar problemas
	LTF15	Meu gestor investe seu tempo para ensinar e treinar
	LTF16	Meu gestor trata os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como ...
	LTF17	Meu gestor considera cada pessoa como tendo necessidades, ...
	LTF18	Meu gestor ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes
Liderança Transacional	LTS1	Meu gestor fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços.
	LTS2	Meu gestor discute quem é o responsável por atingir metas específicas ...
	LTS3	Meu gestor deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas ...
	LTS4	Meu gestor expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
	LTS5	Meu gestor foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios ...
	LTS6	Meu gestor concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
	LTS7	Meu gestor se mantém a par de todos os erros.
	LTS8	Meu gestor dirige sua atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.
Comunicação	C1	Meu gestor me informa apenas os assuntos que me dizem respeito.
	C2	Meu gestor se comunica comigo nas horas certas.
	C3	Meu gestor se comunica comigo da maneira certa.
	C4	As emoções do meu gestor não atrapalham a nossa comunicação.
	C5	Meu gestor me fornece as informações que necessito na medida certa.
Foco Limitado de Mudança	FLM1	Minha experiência me deixa confiante de que vou ser capaz de realizar ...
	FLM2	Há algumas tarefas que serão necessárias quando mudarmos....
	FLM3	Está claro pra mim o objetivo das mudanças
Ameaça a especialização	AE1	Eu tenho as habilidades que são necessárias para fazer as mudanças funcionarem
	AE2	Quando implementarmos as mudanças, sinto que posso lidar com elas com facilidade
	AE3	As mudanças me darão novas oportunidades de carreira
	AE4	As mudanças tornarão o meu trabalho mais fácil
Inércia Estrutural	IE1	Fico intimidado pelas novas tarefas advindas das mudanças
	IE2	Os líderes seniores têm servido de modelo para as mudanças
	IE3	Os principais decisores da nossa organização dão todo o seu apoio ...
Inércia de grupo	IG1	O líder geral desta organização está comprometido com as mudanças.
	IG2	Todos os gestores seniores destacam a importância das mudanças.
	IG3	Nossos líderes seniores encorajaram todos nós a aceitar as mudanças.
	IG4	Nossos líderes seniores mudam de idéia antes das mudanças serem implementadas.
	IG5	Os gerentes seniores dão orientação sobre o que é esperado de mim depois ...
	IG6	Todos parecem apoiar as mudanças.
Ameaças as alocações de recursos estabelecidos	AAR1	Depois das mudanças, estamos melhor preparados para atender às necessidades ...
	AAR2	As mudanças correspondem às prioridades da nossa organização.
	AAR3	As mudanças são melhorias em relação às nossas práticas atuais

Ameaças as relações de poder estabelecidas	ARP1	As mudanças me fazem questionar meu emprego futuro com esta organização
	ARP2	Eu acredito que a gerência faz um grande trabalho em trazer as mudanças
	ARP3	Estou seguro que com as mudanças, a organização está no caminho certo
Hábitos	HA1	Os esforços necessários para implementar as mudanças são pequenos comparados ...
	HA2	Quando implementamos as mudanças, imagino benefícios financeiros ...
	HA3	Nossa organização se torna mais produtiva quando implementamos as mudanças
Segurança	SE1	Alguém explica o porquê das mudanças serem feitas
	SE2	As mudanças são claramente necessárias
	SE3	A administração envia um sinal claro quando a organização vai mudar
Fatores Econômicos	FE1	Estou preocupado com os riscos associados às mudanças
	FE2	Estou sempre empenhado em implementar as mudanças
	FE3	A organização fornece treinamento necessário para implementar com sucesso ...
Medo do desconhecido	MD1	Não sei como as mudanças podem trazer resultados para a organização
	MD2	Nossa organização perde bens valiosos quando adotamos as mudanças
	MD3	Quando adotamos as mudanças, ficamos melhor equipados para atender ...
	MD4	Acredito que com as mudanças ficamos com os recursos limitados
Processamento seletivo de informações	PSI1	As mudanças perturbam muito as relações pessoais que desenvolvo
	PSI2	Fico preocupado com a perda do meu status na organização quando as mudança ...
	PSI3	Sinto que posso perder autonomia com as mudanças
Desempenho de Tarefa	DT1	Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos
	DT2	Recebo tarefas especiais para realizar
	DT3	Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas
	DT4	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas
	DT5	Reclamo pelo trabalho que executo
	DT6	Sou orientada a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costuma fazer
	DT7	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados ...
	DT8	Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito
	DT9	Sou focado no cumprimento de meta
	DT10	Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente ...
	DT11	Sou focado em detalhes
	DT12	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade
	DT13	Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade
	DT14	Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência
Desempenho de Contexto	DC1	Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa
	DC2	Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim
	DC3	Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho
	DC4	Tenho conflitos profissionais no trabalho
	DC5	Procuo o responsável da equipe para tirar dúvidas sobre o trabalho
	DC6	Me auto-oriento dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho ...
	DC7	Realizo atividades que vão além do cargo
	DC8	Sou persistente para realizar tarefas prescritas
	DC9	Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas
	DC10	Coopero com os colegas de trabalho
	DC11	Obedeço a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconven...
	DC12	Defendo os interesses da organização

Fonte: Próprio autor.

O banco de dados era formado por 96 variáveis, sendo 1 variável para as empresas e 95 variáveis relacionadas aos 16 constructos (“Liderança Transformacional”, “Liderança

Transacional”, “Comunicação”, “Foco Limitado de Mudança” “Ameaça a Especialização”, “Inércia Estrutural”, “Inércia de Grupo”, “Ameaças as alocações de recursos estabelecidos”, “Ameaças as relações de poder estabelecidas”, “Hábitos”, “Segurança”, “Fatores Econômicos”, “Medo do Desconhecido”, “Processamento Seletivo de Informações”, “Desempenho da Tarefa” e “Desempenho de Contexto”). A pesquisa foi realizada com 365 indivíduos, porém 13 foram excluídos por apresentarem mais de 15% de informações perdidas e dentre os 352 indivíduos restantes houve 395 (1,14%) dados faltantes, sendo estes valores faltantes imputados pela média geral dos respectivos itens.

Na análise descritiva os itens dos constructos foram descritos com as medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico *bootstrap* com 95% de confiança. O método *bootstrap* (Efron e Tibishirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe ressaltar que os itens foram recodificados para a escala likert de concordância variando de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Com o intuito de avaliar as relações entre os constructos foi utilizado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (Vinzi, et al., 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado.

O processo de modelagem de equações estruturais envolve a construção de um Modelo de Mensuração e de um Modelo Estrutural. O Modelo de Mensuração define a forma como os constructos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas variáveis observadas ou manifestas, enquanto que o Modelo Estrutural define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes.

Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a dimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958). Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validade convergente, se a Variância Média Extraída (AVE) for maior que 50% (Henseler, et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994), enquanto que a validade discriminante ocorre quando a AVE de um constructo for

maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair *et al.*, 2009).

O método *Bootstrap* também foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o R² e o GoF (Tenenhaus *et al.* 2005). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair *et al.* 2014). Por outro lado, o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R² do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler e Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R² do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Para avaliar o tamanho do efeito do constructo preditor, foi usado o f² de Cohen (1988). O tamanho do efeito é calculado como o aumento em R² em relação à proporção de variância que permanece inexplicável na variável latente endógena. De acordo com Cohen (1988), são considerados valores de f² de 0,35, 0,15 e 0,02 como Grande, médio e pequeno, respectivamente.

Para avaliar relevância preditiva foi usado a estatística Q² (Geisser, 1975; Stone, 1974). Ele pode ser calculado usando o procedimento *blindfolding* (Stone 1974; Geisser 1975; Fornell e Cha 1994; Chin 1998a), que está disponível na maioria dos pacotes de software PLS. Se Q² > 0, então o modelo é visto como tendo relevância preditiva.

Para comparar os escores do modelo estrutural em relação as empresas foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis (Hollander e Wolfe, 1999), sendo que para as comparações múltiplas foi utilizado o teste de Nemenyi (Nemenyi, 1963). O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.4.1).

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Análise dos dados faltantes e *outliers*

O banco de dados era formado por 96 variáveis, sendo 1 variável para as empresas e 95 variáveis relacionadas aos 16 constructos (“Liderança Transformacional”, “Liderança Transacional”, “Comunicação”, “Foco Limitado de Mudança” “Ameaça a Especialização”, “Inércia Estrutural”, “Inércia de Grupo”, “Ameaças as alocações de recursos estabelecidos”, “Ameaças as relações de poder estabelecidas”, “Hábitos”, “Segurança”, “Fatores Econômicos”, “Medo do Desconhecido”, “Processamento Seletivo de Informações”, “Desempenho da Tarefa” e “Desempenho de Contexto”). A pesquisa foi realizada com 365 indivíduos, porém 13 foram excluídos por apresentarem mais de 15% de informações perdidas e dentre os 352 indivíduos restantes houveram 395 (1,14%) dados faltantes, sendo estes valores faltantes imputados pela média geral dos respectivos itens.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podemos classificar, de acordo com Hair *et al.* (2009), quatro tipos de *outliers*: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Os *outliers* do tipo 2 e 3 podem ser classificados como univariados, enquanto os *outliers* do tipo 4 podem ser classificados como multivariados.

Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim o tipo de *outlier* relacionado à erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ foram consideradas *outliers* (Hair *et al.* 2009). De acordo com este critério foram encontradas 116 (0,35%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Considerando os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009) tal medida verifica a posição de cada

observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, de modo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste critério foram encontrados 62 (0,19%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair *et al.* 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.2 Normalidade e linearidade

Por definição o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (Vinzi *et al.* 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, visto que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados, deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais.

Para avaliar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, posto que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (Hollander *et al.* 1999) foram observadas 3903 de 4465 relações significativas ao nível de 5%, ou seja, 87,41% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Em todos eles foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos mesmos.

4.3 Descrição das variáveis dos constructos

A análise descritiva dos itens dos constructos é apresentada na Tabela 1 e nos Gráficos 1 a 7 abaixo. Cabe ressaltar que os itens foram recodificados para a escala likert de concordância de -1 (discordo totalmente) a 1 (concordo totalmente) e, com o intuito de apresentar e comparar

os itens, foi utilizado o intervalo *bootstrap* com 95% de confiança. Logo, intervalos estritamente menores que 0 indicam que os indivíduos tenderam a discordar do item, enquanto intervalos estritamente maiores que 0 indicam uma tendência a concordar com o item e intervalos que contêm o 0 não indicam concordância nem discordância com o item. Dessa maneira, pode-se destacar que:

Liderança: Nos constructos Liderança Transformacional (LTF) e Transacional (LTS) houve uma tendência em média a concordar com todos os itens.

Comunicação: No constructo Comunicação (CO) houve uma tendência média em concordar com todos os itens, sendo que o item “CO1: Meu gestor me informa apenas os assuntos que me dizem respeito “, apresentou a menor média do constructo.

Resistência a Mudança Organizacional: Nos constructos Foco Limitado de Mudança (FLM), ameaças a Especialização (AE) e Inércia de Grupo (IG) ocorreu uma tendência média em concordar com todos os itens. Para o constructo “Ameaças as relações de poder estabelecidas” (ARP), houve uma tendência em média a discordar de todos os itens enquanto que para o constructo Inércia Estrutural, houve uma tendência em média de se concordar com os itens IE2 e IE3 e se abster do item IE1, assim como para o constructo “Ameaças as alocações de recursos estabelecidos” onde os indivíduos apresentaram uma tendência em média de discordar com os itens AAR1 e AAR3 e concordar com o item AAR2.

- **Resistência a Mudança Individual:** Nos constructos Hábito (HA), Segurança (SE), Fatores Econômicos (FE), Medo do desconhecido (MD) e Processamento Seletivo de Informações (PSI), houve uma tendência em média a concordar com todos os itens.
- **Desempenho de tarefa:** Houve uma tendência em média a discordar dos itens DT5 e DT8 e a nem concordar nem discordar do item DT6. Para todos os demais itens deste constructo houve uma tendência em média a concordar com os mesmos.
- **Desempenho de Contexto:** Houve uma tendência em média a discordar do item DC4 e a concordar com todos os demais itens deste constructo.

Tabela 1- Análise descritiva dos itens dos constructos.

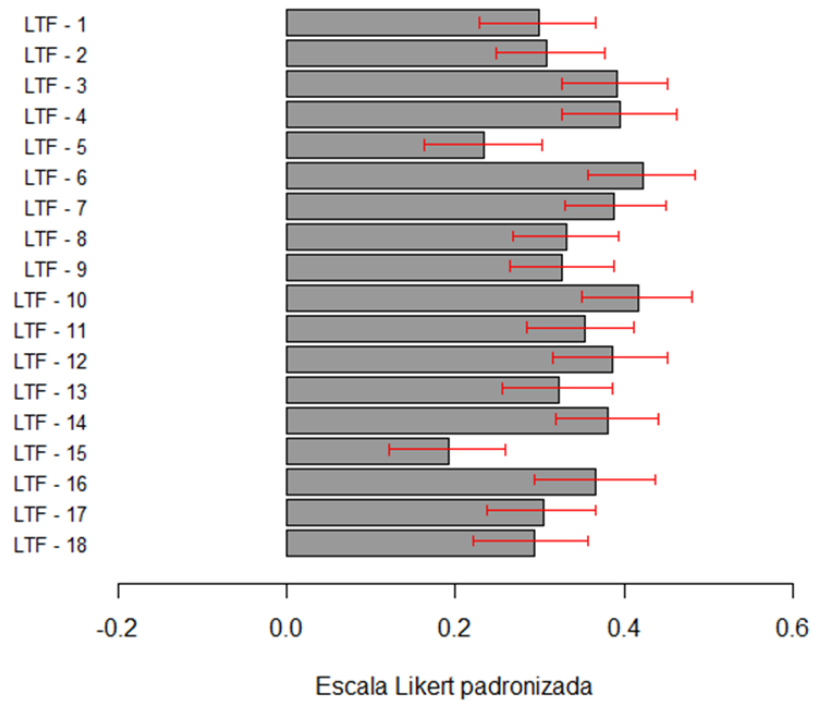
Constructo	Itens	Média	D.P.	I.C - 95% ¹
Liderança Transformacional	LTF1	0,30	0,65	[0,23; 0,37]
	LTF2	0,31	0,64	[0,25; 0,38]
	LTF3	0,39	0,64	[0,33; 0,45]
	LTF4	0,40	0,64	[0,33; 0,46]
	LTF5	0,23	0,68	[0,16; 0,30]
	LTF6	0,42	0,61	[0,36; 0,48]
	LTF7	0,39	0,61	[0,33; 0,45]
	LTF8	0,33	0,60	[0,27; 0,40]
	LTF9	0,33	0,63	[0,27; 0,39]
	LTF10	0,42	0,61	[0,35; 0,48]
	LTF11	0,35	0,62	[0,29; 0,41]
	LTF12	0,39	0,61	[0,32; 0,45]
	LTF13	0,32	0,63	[0,26; 0,39]
	LTF14	0,38	0,60	[0,32; 0,44]
	LTF15	0,19	0,68	[0,12; 0,26]
	LTF16	0,37	0,66	[0,29; 0,44]
	LTF17	0,30	0,62	[0,24; 0,37]
	LTF18	0,29	0,64	[0,22; 0,36]
Liderança Transacional	LTS1	0,25	0,63	[0,18; 0,31]
	LTS2	0,24	0,63	[0,18; 0,31]
	LTS3	0,21	0,66	[0,14; 0,28]
	LTS4	0,39	0,62	[0,32; 0,45]
	LTS5	0,27	0,66	[0,21; 0,34]
	LTS6	0,26	0,64	[0,19; 0,32]
	LTS7	0,33	0,61	[0,27; 0,40]
	LTS8	0,32	0,63	[0,26; 0,39]
Comunicação	C1	0,21	0,65	[0,14; 0,28]
	C2	0,33	0,64	[0,27; 0,40]
	C3	0,38	0,60	[0,31; 0,44]
	C4	0,33	0,66	[0,26; 0,40]
	C5	0,31	0,64	[0,25; 0,38]
Foco Limitado de Mudança	FLM1	0,58	0,49	[0,53; 0,63]
	FLM2	0,11	0,68	[0,03; 0,18]
	FLM3	0,51	0,53	[0,45; 0,56]
Ameaça a especialização	AE1	0,56	0,47	[0,51; 0,61]
	AE2	0,53	0,46	[0,48; 0,58]
	AE3	0,47	0,57	[0,41; 0,53]
	AE4	0,37	0,54	[0,32; 0,42]
Inercial Estrutural	IE1	-0,02	0,68	[-0,09; 0,05]
	IE2	0,19	0,60	[0,13; 0,25]
	IE3	0,25	0,60	[0,19; 0,31]
Inércia de grupo	IG1	0,34	0,61	[0,28; 0,41]
	IG2	0,26	0,59	[0,20; 0,32]
	IG3	0,29	0,60	[0,23; 0,35]
	IG4	0,08	0,61	[0,01; 0,15]
	IG5	0,24	0,61	[0,17; 0,30]
	IG6	0,11	0,60	[0,05; 0,18]
Ameaças as alocações de recursos estabelecidos	AAR1	-0,11	0,65	[-0,18; -0,05]
	AAR2	0,40	0,56	[0,35; 0,46]
	AAR3	-0,08	0,66	[-0,15; -0,01]
Ameaças as relações de poder estabelecidas	ARP1	-0,16	0,67	[-0,24; -0,10]
	ARP2	-0,23	0,68	[-0,30; -0,16]
	ARP3	-0,21	0,68	[-0,28; -0,14]
Hábitos	HA1	0,38	0,54	[0,32; 0,43]
	HA2	0,33	0,56	[0,27; 0,38]
	HA3	0,40	0,53	[0,34; 0,45]
Segurança	SE1	0,23	0,64	[0,16; 0,30]
	SE2	0,34	0,62	[0,28; 0,41]
	SE3	0,35	0,57	[0,29; 0,41]
Fatores Econômicos	FE1	0,30	0,58	[0,23; 0,36]
	FE2	0,18	0,68	[0,11; 0,25]
	FE3	0,34	0,57	[0,28; 0,40]

Medo do desconhecido	MD1	0,24	0,63	[0,17; 0,31]
	MD2	0,33	0,57	[0,27; 0,39]
	MD3	0,19	0,63	[0,12; 0,25]
	MD4	0,10	0,62	[0,04; 0,16]
Processamento seletivo de informações	PSI1	0,46	0,51	[0,41; 0,51]
	PSI2	0,15	0,67	[0,08; 0,22]
	PSI3	0,10	0,67	[0,03; 0,17]
Desempenho de Tarefa	DT1	0,61	0,46	[0,55; 0,65]
	DT2	0,50	0,54	[0,44; 0,55]
	DT3	0,21	0,61	[0,15; 0,27]
	DT4	0,15	0,62	[0,09; 0,21]
	DT5	-0,27	0,71	[-0,35; -0,2]
	DT6	-0,04	0,66	[-0,11; 0,04]
	DT7	0,51	0,45	[0,46; 0,55]
	DT8	-0,20	0,70	[-0,27; -0,13]
	DT9	0,62	0,48	[0,56; 0,67]
	DT10	0,16	0,66	[0,08; 0,23]
	DT11	0,49	0,53	[0,44; 0,55]
	DT12	0,61	0,46	[0,56; 0,65]
	DT13	0,50	0,51	[0,45; 0,55]
	DT14	0,59	0,45	[0,54; 0,63]
Desempenho de Contexto	DC1	0,63	0,45	[0,59; 0,68]
	DC2	0,50	0,53	[0,44; 0,55]
	DC3	0,60	0,49	[0,55; 0,65]
	DC4	-0,21	0,72	[-0,29; -0,13]
	DC5	0,57	0,51	[0,52; 0,62]
	DC6	0,57	0,50	[0,52; 0,62]
	DC7	0,46	0,63	[0,39; 0,52]
	DC8	0,61	0,45	[0,56; 0,65]
	DC9	0,57	0,47	[0,52; 0,61]
	DC10	0,70	0,45	[0,65; 0,74]
	DC11	0,52	0,51	[0,47; 0,58]
	DC12	0,64	0,48	[0,59; 0,68]

¹ Intervalo de confiança *bootstrap*.

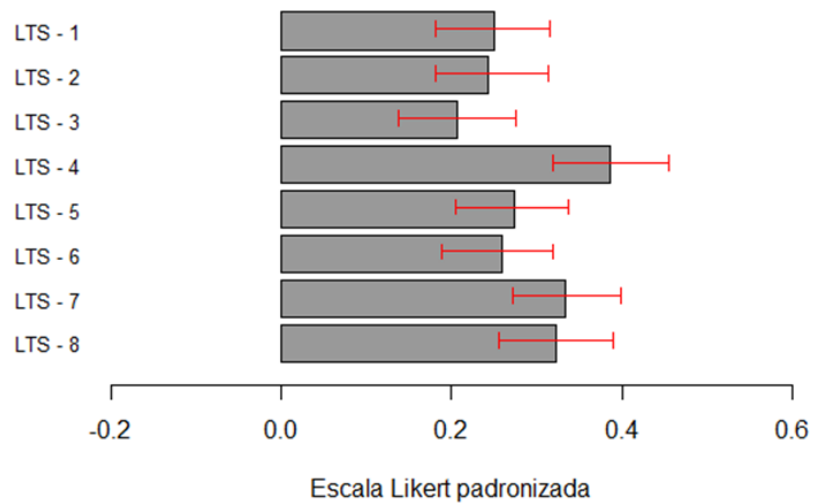
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 1- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Liderança Transformational.



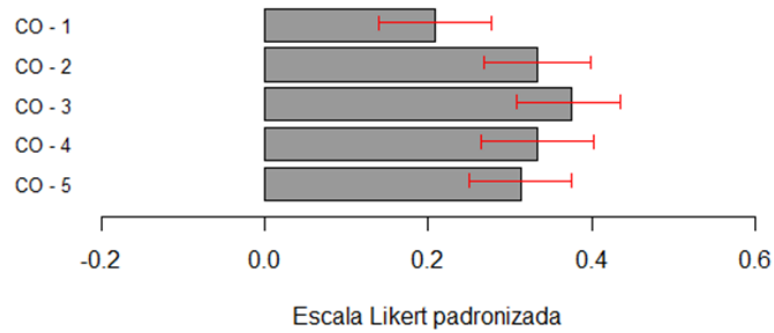
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 2 - Médias com os intervalos de confiança para o constructo Liderança Transacional.



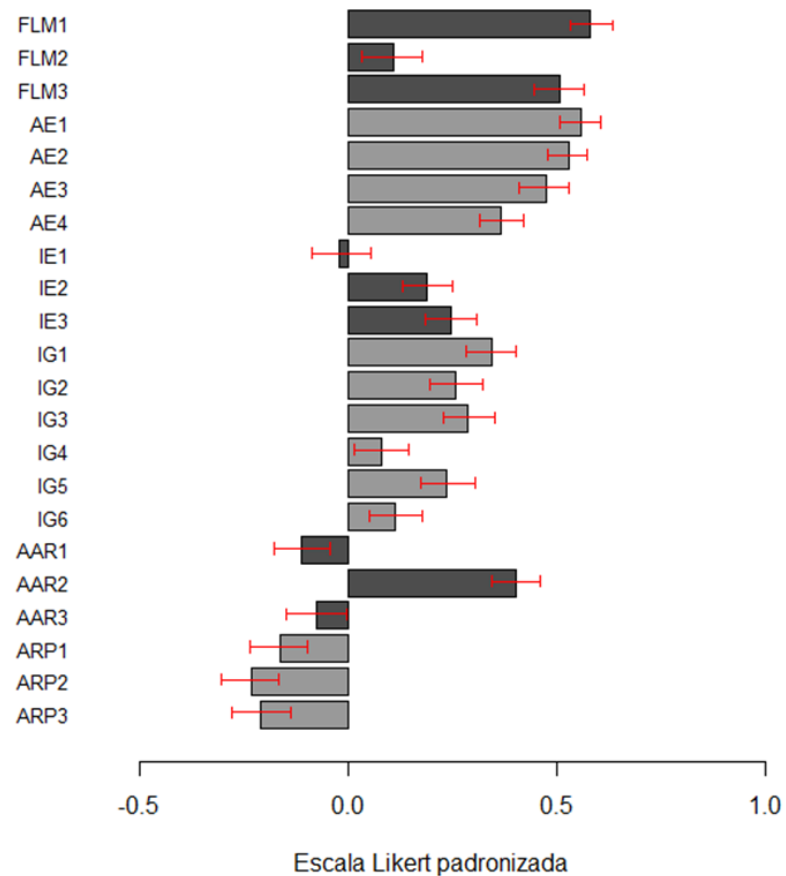
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 3- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Comunicação.



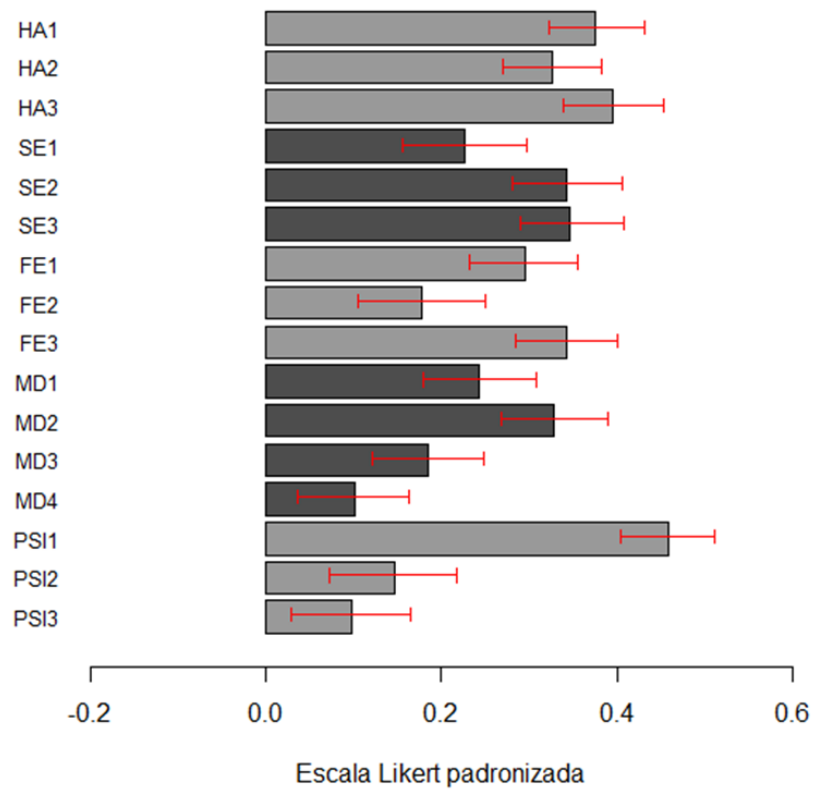
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 4 - Médias com os intervalos de confiança para os constructos referentes a Resistência a Mudança Organizacional



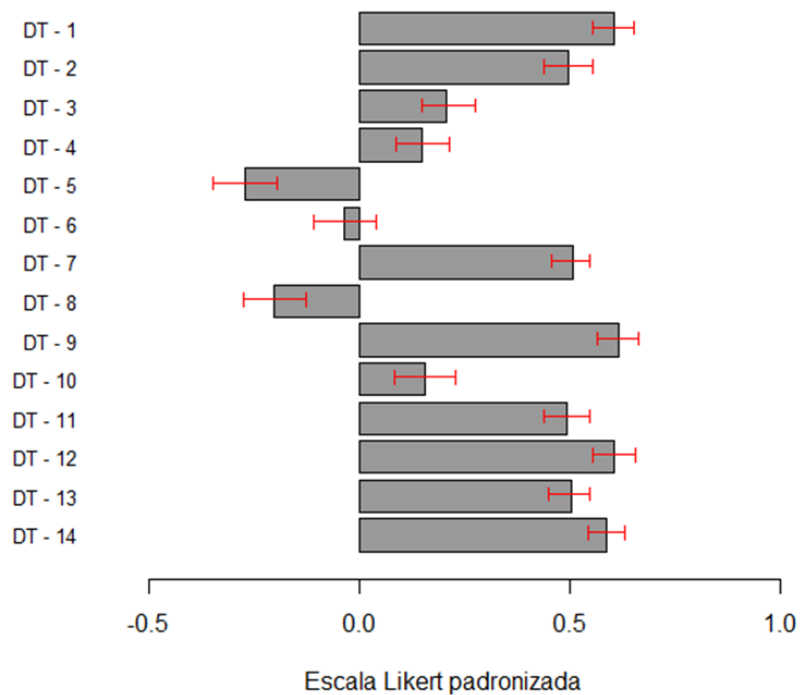
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 5 - Médias com os intervalos de confiança para os constructos referêntes a Resistência a Mudança Individual.



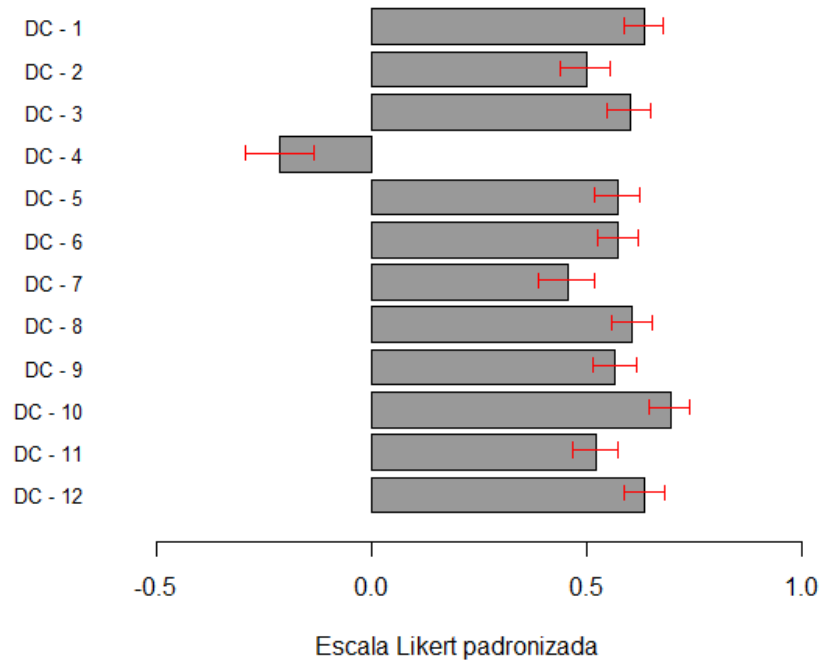
Fonte: Próprio autor.

Gráfico 6 - Médias com os intervalos de confiança para o constructo Desempenho de Tarefa.



Fonte: Próprio autor.

Gráfico 7- Médias com os intervalos de confiança para o constructo Desempenho de Contexto.



Fonte: Próprio autor.

4.4 Análise fatorial exploratória

Os constructos Liderança, Resistência a Mudança Organizacional, Resistência a Mudança Individual e Desempenho eram de segunda ordem, ou seja, não eram formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração foi utilizada a abordagem “*Two-Step*” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (Mingoti, 2007).

Nos constructos de primeira ordem a Análise Fatorial Exploratória tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item (pergunta) dos constructos que não esteja contribuindo com a formação dos índices, uma vez que de acordo com Hair *et al.* (2009) itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Na Tabela 2 abaixo é apresentada a análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem. Logo, observa-se que:

- Para o constructo Inércia de Grupo, o item RMO14 foi excluído por apresentar uma carga fatorial abaixo de 0,50.
- Para o constructo “Ameaças as alocações de recursos estabelecidos”, o item RMO18 foi excluído por apresentar uma carga fatorial abaixo de 0,50.
- Para o constructo “Medo do Desconhecido”, o item RMI13 foi excluído por apresentar uma carga fatorial abaixo de 0,50.
- Para o constructo “Desempenho da Tarefa”, os itens DT3, DT4, DT5, DT6, DT8 e D10 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,50.
- Para o constructo “Desempenho do Contexto”, os itens DC4 e DC7 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,50.

Tabela 2 - Análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem

Constructo	Item	Modelo Inicial			Modelo Final		
		CF	Com.	Peso (α)	CF	Com.	Peso (α)
Liderança Transformacional	LTF10	0,94	0,88	0,07	0,94	0,88	0,07
	LTF4	0,92	0,84	0,06	0,92	0,84	0,06
	LTF1	0,91	0,83	0,06	0,91	0,83	0,06
	LTF11	0,91	0,82	0,06	0,91	0,82	0,06
	LTF2	0,91	0,82	0,06	0,91	0,82	0,06
	LTF18	0,90	0,82	0,06	0,90	0,82	0,06
	LTF7	0,90	0,81	0,06	0,90	0,81	0,06
	LTF14	0,90	0,80	0,06	0,90	0,80	0,06
	LTF3	0,90	0,80	0,06	0,90	0,80	0,06
	LTF13	0,89	0,80	0,06	0,89	0,80	0,06
	LTF12	0,89	0,79	0,06	0,89	0,79	0,06
	LTF6	0,88	0,77	0,06	0,88	0,77	0,06
	LTF9	0,87	0,76	0,06	0,87	0,76	0,06
	LTF16	0,87	0,76	0,06	0,87	0,76	0,06
	LTF17	0,87	0,76	0,06	0,87	0,76	0,06
	LTF15	0,85	0,72	0,06	0,85	0,72	0,06
LTF8	0,84	0,71	0,06	0,84	0,71	0,06	
LTF5	0,82	0,67	0,06	0,82	0,67	0,06	
Liderança Transacional	LTS8	0,87	0,76	0,15	0,87	0,76	0,15
	LTS2	0,87	0,76	0,15	0,87	0,76	0,15
	LTS3	0,86	0,74	0,15	0,86	0,74	0,15
	LTS4	0,86	0,74	0,15	0,86	0,74	0,15
	LTS6	0,84	0,71	0,15	0,84	0,71	0,15
	LTS1	0,84	0,71	0,15	0,84	0,71	0,15
	LTS7	0,83	0,68	0,14	0,83	0,68	0,14
LTS5	0,81	0,66	0,14	0,81	0,66	0,14	
Comunicação	C3	0,93	0,87	0,25	0,93	0,87	0,25
	C2	0,91	0,82	0,25	0,91	0,82	0,25
	C5	0,89	0,79	0,24	0,89	0,79	0,24
	C4	0,87	0,75	0,24	0,87	0,75	0,24
	C1	0,67	0,45	0,18	0,67	0,45	0,18
Foco Limitado de Mudança	RMO3	0,86	0,73	0,49	0,86	0,73	0,49
	RMO1	0,82	0,68	0,47	0,82	0,68	0,47
	RMO2	0,58	0,34	0,33	0,58	0,34	0,33
Ameaça a especialização	RMO5	0,87	0,76	0,30	0,87	0,76	0,30
	RMO4	0,86	0,75	0,30	0,86	0,75	0,30
	RMO6	0,85	0,72	0,29	0,85	0,72	0,29
	RMO7	0,81	0,65	0,28	0,81	0,65	0,28
Inércia Estrutural	RMO9	0,92	0,85	0,47	0,92	0,85	0,47
	RMO10	0,91	0,84	0,47	0,91	0,84	0,47

	RMO8	0,52	0,27	0,27	0,52	0,27	0,27
	RMO12	0,91	0,83	0,24	0,92	0,84	0,24
	RMO13	0,89	0,80	0,23	0,90	0,81	0,24
Inércia de grupo	RMO11	0,87	0,76	0,23	0,88	0,77	0,23
	RMO15	0,85	0,73	0,22	0,86	0,74	0,23
	RMO16	0,80	0,64	0,21	0,80	0,63	0,21
	RMO14	0,33	0,11	0,09	-	-	-
Ameaças as alocações de recursos estabelecidos	RMO19	0,90	0,82	0,53	0,91	0,84	0,55
	RMO17	0,89	0,80	0,52	0,91	0,84	0,55
	RMO18	0,33	0,11	0,19	-	-	-
Ameaças as relações de poder estabelecidas	RMO21	0,91	0,83	0,37	0,91	0,83	0,37
	RMO22	0,91	0,83	0,37	0,91	0,83	0,37
	RMO20	0,89	0,79	0,36	0,89	0,79	0,36
Hábitos	RMI1	0,94	0,88	0,36	0,94	0,88	0,36
	RMI2	0,93	0,87	0,36	0,93	0,87	0,36
	RMI3	0,92	0,84	0,35	0,92	0,84	0,35
Segurança	RMI5	0,91	0,83	0,48	0,91	0,83	0,48
	RMI6	0,88	0,78	0,47	0,88	0,78	0,47
	RMI4	0,53	0,28	0,28	0,53	0,28	0,28
Fatores Econômicos	RMI9	0,89	0,80	0,39	0,89	0,80	0,39
	RMI7	0,87	0,76	0,38	0,87	0,76	0,38
	RMI8	0,85	0,72	0,37	0,85	0,72	0,37
Medo do desconhecido	RMI10	0,90	0,81	0,35	0,92	0,85	0,38
	RMI12	0,89	0,79	0,35	0,90	0,80	0,37
	RMI11	0,86	0,73	0,33	0,87	0,76	0,36
	RMI13	0,48	0,23	0,19	-	-	-
Processamento seletivo de informações	RMI15	0,81	0,66	0,50	0,81	0,66	0,50
	RMI14	0,79	0,63	0,49	0,79	0,63	0,49
	RMI16	0,58	0,34	0,36	0,58	0,34	0,36
Desempenho de Tarefa	DT14	0,86	0,73	0,16	0,89	0,79	0,18
	DT9	0,82	0,68	0,16	0,85	0,72	0,17
	DT12	0,82	0,66	0,15	0,86	0,74	0,18
	DT11	0,78	0,61	0,15	0,78	0,61	0,16
	DT7	0,72	0,51	0,13	0,74	0,55	0,15
	DT2	0,69	0,48	0,13	0,67	0,45	0,14
	DT1	0,69	0,47	0,13	0,73	0,53	0,15
	DT13	0,68	0,46	0,13	0,69	0,47	0,14
	DT3	0,44	0,19	0,08	-	-	-
	DT4	0,41	0,17	0,08	-	-	-
	DT10	0,41	0,17	0,08	-	-	-
	DT6	0,27	0,07	0,05	-	-	-
	DT5	0,24	0,06	0,04	-	-	-
	DT8	0,21	0,04	0,04	-	-	-
Desempenho de Contexto	DC10	0,88	0,78	0,14	0,89	0,79	0,14
	DC12	0,87	0,76	0,13	0,88	0,77	0,14
	DC1	0,84	0,71	0,13	0,85	0,72	0,13
	DC9	0,84	0,70	0,13	0,84	0,71	0,13
	DC8	0,83	0,69	0,13	0,84	0,70	0,13
	DC3	0,77	0,59	0,12	0,77	0,59	0,12
	DC5	0,75	0,56	0,11	0,75	0,57	0,12
	DC6	0,75	0,56	0,11	0,75	0,56	0,12
	DC2	0,71	0,51	0,11	0,70	0,49	0,11
	DC11	0,68	0,46	0,10	0,68	0,47	0,11
	DC7	0,46	0,21	0,07	-	-	-
	DC4	0,04	0,00	0,01	-	-	-

¹ Carga Fatorial, ² Comunalidade

Fonte: Próprio autor.

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foram verificadas a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Na avaliação da

validade convergente utilizou-se o critério da Variância Média Extraída - AVE proposto por Fornell *et al.* (1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. Este critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (Henseler *et al.* 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally *et al.*, 1994). Para verificar a confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin *et al.* 1998). De acordo com Tenenhaus, *et al.* (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair *et al.* 2009). Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Além disso, para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores desta medida variam entre 0 e 1 e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50, sendo que quanto mais próximo de 1 mais apropriada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

Os resultados para a validade e qualidade dos constructos são mostrados na Tabela 3 a seguir e, dessa maneira, nota-se que:

- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que todos apresentaram AVEs superiores a 0,50.
- Os indicadores de Alfa de Cronbach (A.C.) e de Confiabilidade Composta (C.C.) apresentaram valores acima de 0,60 em todos os constructos, portanto, todos constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Todos constructos apresentaram valores de KMO iguais ou superiores a 0,50, evidenciando assim que o ajuste da Análise Fatorial foi adequado em todos.
- De acordo com o critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais.

Tabela 3 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.

Constructos	Itens	AVE ¹	AC ²	CC ³	KMO ⁴	Dim ⁵
Liderança Transformacional	18	0,79	0,98	0,97	0,97	1
Liderança Transacional	8	0,72	0,94	0,92	0,92	1
Comunicação	5	0,74	0,91	0,89	0,87	1
Foco Limitado de Mudança	3	0,58	0,60	0,73	0,57	1
Ameaça a especialização	4	0,72	0,87	0,86	0,80	1
Inércia estrutural	3	0,65	0,69	0,79	0,55	1
Inércia de grupo	5	0,76	0,92	0,90	0,87	1
Ameaças as alocações de recursos estabelecidos	2	0,84	0,80	0,85	0,50	1
Ameaças as relações de poder estabelecidas	3	0,81	0,89	0,88	0,74	1
Hábitos	3	0,86	0,92	0,91	0,76	1
Segurança	3	0,63	0,68	0,77	0,54	1
Fatores Econômicos	3	0,76	0,83	0,84	0,72	1
Medo do desconhecido	3	0,80	0,88	0,87	0,73	1
Processamento seletivo de informações	3	0,54	0,55	0,70	0,58	1
Desempenho de Tarefa	8	0,61	0,90	0,89	0,92	1
Desempenho de Contexto	10	0,64	0,93	0,92	0,94	1

¹ Variância Extraída; ² Alfa de Cronbach; ³ Confiabilidade Composta; ⁴ Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; ⁵ Dimensionalidade.

Fonte: Próprio autor.

4.5 Criação de indicadores dos constructos

Os indicadores para os constructos foram criados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (Mingoti, 2007) para resumir a informação de cada constructo. Após a criação dos indicadores, eles foram comparados com as empresas.

Na Tabela 4 e Gráfico 8 abaixo pode-se observar a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança de cada indicador, desta forma, nota-se que todos tiveram médias e intervalos positivos, dando a entender que em média os indivíduos tendem a concordar com os itens de cada constructo, com exceção apenas para os constructos AAR e ARP, que apresentaram médias e intervalos negativos, dando a entender que em média os indivíduos tendem a discordar com os itens destes constructos.

4.6 Modelagem de equações estruturais (PLS)

4.6.1 Modelo de Mensuração (Outer Model)

Na análise do modelo de mensuração são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos constructos. A validade convergente garante que os indicadores de um constructo estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente.

A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Tabela 4 - Medidas descritivas para os indicadores.

Constructo 2ª Ordem	Itens	Média	D.P.	I.C - 95% ¹
Liderança	LTF	0,34	0,56	[0,28; 0,40]
	LTS	0,29	0,54	[0,23; 0,34]
Resistência a Mudanças Organizacionais	FLM	0,29	0,47	[0,24; 0,34]
	AE	0,48	0,43	[0,44; 0,53]
	IE	0,17	0,51	[0,11; 0,22]
	IG	0,25	0,53	[0,20; 0,31]
	AAR	-0,10	0,60	[-0,16; -0,03]
	ARP	-0,20	0,61	[-0,27; -0,14]
Resistência a Mudanças Individuais	HA	0,37	0,51	[0,31; 0,42]
	SE	0,32	0,49	[0,26; 0,37]
	FE	0,27	0,53	[0,21; 0,33]
	MD	0,25	0,55	[0,20; 0,31]
	PSI	0,25	0,46	[0,20; 0,30]
Desempenho	DT	0,56	0,38	[0,52; 0,59]
	DC	0,59	0,38	[0,56; 0,64]

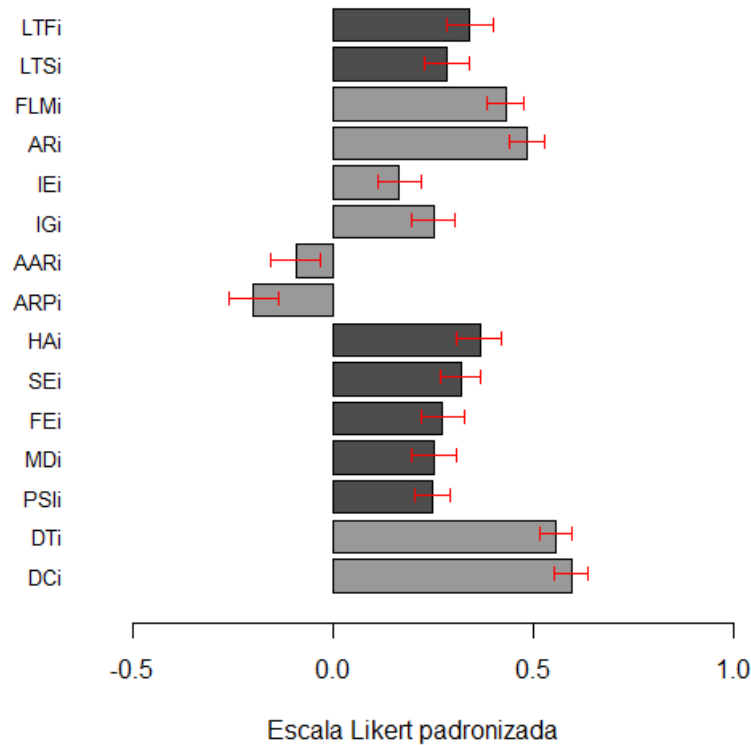
¹ Intervalo de Confiança *Bootstrap*

Fonte: Próprio autor.

A fim de testar a validade convergente dos construtos foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell *et al.* (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos foram utilizados novamente os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay *et al.* 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (Kaiser, 1958).

De acordo com Hair *et al.* (2009) os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Além disso, o método *bootstrap* foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. O método *bootstrap* (Efron e Tibishirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Gráfico 8 - Médias com os intervalos de confiança para os Indicadores.



Fonte: Próprio autor.

Na Tabela 5 são apresentados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração para o modelo teórico. Dessa forma, pode-se destacar que:

- Todos os itens dos constructos de Liderança, Comunicação, Resistência a Mudanças Individuais e Desempenho apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50 e foram mantidos no modelo final, enquanto que para o constructo Resistência a Mudança Organizacional, os itens AAR (Ameaças as alocações de recursos estabelecidos) e ARP (Ameaças as relações de poder estabelecidas) foram retirados dos constructos por apresentarem cargas fatoriais baixas (<0,50).
- Pelos intervalos de confiança (I.C. – 95%) pode-se concluir que todos os pesos para o Modelo Final foram significativos, evidenciando assim a importância de todos os itens para a formação dos indicadores que representarão os constructos.

Tabela 5- Modelo de mensuração para Modelo teórico.

Constructo	Item	Modelo Inicial				Modelo Final			
		Peso (α)	I.C - 95%	CF	Com.	Peso (α)	I.C - 95%	CF	Com.
Liderança	LTF	0,52	[0,50; 0,53]	0,97	0,94	0,52	[0,50; 0,53]	0,97	0,94
	LTS	0,51	[0,50; 0,52]	0,97	0,94	0,51	[0,50; 0,52]	0,97	0,94
Comunicação	CO1	0,17	[0,15; 0,19]	0,66	0,44	0,17	[0,14; 0,19]	0,66	0,44
	CO2	0,24	[0,23; 0,26]	0,91	0,82	0,24	[0,23; 0,26]	0,91	0,82
	CO3	0,26	[0,24; 0,27]	0,93	0,87	0,26	[0,24; 0,27]	0,93	0,87
	CO4	0,23	[0,22; 0,25]	0,87	0,75	0,23	[0,22; 0,25]	0,87	0,75
	CO5	0,25	[0,24; 0,27]	0,89	0,80	0,25	[0,24; 0,27]	0,89	0,80
Resistência a Mudança Organizacional	FLM	0,27	[0,25; 0,29]	0,84	0,70	0,29	[0,26; 0,31]	0,85	0,72
	AE	0,28	[0,26; 0,30]	0,81	0,66	0,30	[0,28; 0,31]	0,84	0,71
	IE	0,26	[0,24; 0,29]	0,87	0,76	0,28	[0,26; 0,30]	0,86	0,74
	IG	0,29	[0,27; 0,32]	0,85	0,73	0,31	[0,29; 0,34]	0,86	0,74
	AAR	0,09	[0,05; 0,13]	0,40	0,16	-	-	-	-
	ARP	0,07	[0,03; 0,10]	0,39	0,15	-	-	-	-
Resistência a Mudança Individual	HA	0,23	[0,22; 0,25]	0,90	0,82	0,23	[0,22; 0,25]	0,90	0,82
	SE	0,23	[0,22; 0,24]	0,91	0,83	0,23	[0,22; 0,24]	0,91	0,83
Desempenho	FE	0,22	[0,21; 0,23]	0,92	0,85	0,22	[0,21; 0,23]	0,92	0,85
	MD	0,22	[0,21; 0,23]	0,89	0,79	0,22	[0,21; 0,23]	0,89	0,79
	PSI	0,22	[0,21; 0,23]	0,84	0,71	0,22	[0,21; 0,23]	0,84	0,71
	DT	0,52	[0,50; 0,54]	0,97	0,94	0,52	[0,50; 0,54]	0,97	0,94
	DC	0,51	[0,49; 0,53]	0,97	0,94	0,51	[0,49; 0,53]	0,97	0,94

¹ Intervalo de Confiança *Bootstrap*, ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Fonte: Próprio autor.

Na Tabela 6 são exibidos os resultados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos do modelo de mensuração. Logo, conclui-se que:

- Todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade A.C. e C.C. foram superiores à 0,60.
- De acordo com o critério de kaiser, todos os constructos foram unidimensionais.
- Os valores das AVEs foram superiores a 0,50 em todos os constructos, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos.
- De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981) houve validação discriminante dos, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que as respectivas AVEs.

4.6.2 Modelo estrutural (Inner Model)

De acordo com Hair et al. (2009) a SEM (Structural Equations Modeling) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a

SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

Tabela 6 - Validação do modelo de mensuração para o Modelo teórico.

Constructos	Itens	AC	CC	Dim	AVE	VCM
Liderança	2	0,94	0,97	1	0,95	0,64
Comunicação	5	0,91	0,93	1	0,74	0,64
Resistência a Mudança Organizacional	4	0,88	0,91	1	0,73	0,72
Resistência a Mudança Individual	5	0,94	0,95	1	0,80	0,73
Desempenho	2	0,93	0,97	1	0,94	0,43

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilha Máxima.

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de mensuração e modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa a abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke, *et al.* 2012).

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R² e o GoF (Tenenhaus *et al.* 2004). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair *et al.*, 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R² do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler e Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R² do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A Tabela 7 abaixo apresenta os resultados do modelo estrutural para o modelo teórico e a Figura 2 ilustra o modelo. Dessa forma, pode-se concluir que:

Em relação a Resistência a Mudança Organizacional (RMO):

- Houve uma influência significativa (valor- $p < 0,001$) e positiva ($\beta = 0,555$ [0,43; 0,66]) da Liderança (LI) com relação a Resistência a Mudança Organizacional (RMO), logo, quanto maior a Liderança maior será a Resistência a Mudança Organizacional (RMO).
- Houve uma influência significativa (valor- $p < 0,001$) e positiva ($\beta = 0,250$ [0,14; 0,38]) da Comunicação (CO) com relação a Resistência a Mudança Organizacional (RMO), logo, quanto maior a Comunicação maior será a Resistência a Mudança Organizacional (RMO).
- A Liderança e a Comunicação foram capazes de explicar 59,4% da variabilidade da Resistência a Mudanças Organizacionais (RMO), portanto, houve uma capacidade explicativa substancial.
- O tamanho do efeito para a relação da Resistência a Mudança Organizacional e Comunicação foi de 0,062, considerado pequeno e da relação da Resistência a Mudança Organizacional e Liderança foi de 0,277, considerado médio tendo o constructo Resistência a Mudança Organizacional apresentado uma relevância preditiva de 42,4%.

Em relação a Resistência a Mudança Individual (RMI):

- Houve uma influência significativa (valor- $p < 0,001$) e positiva ($\beta = 0,583$ [0,46; 0,69]) da Liderança (LI) com relação a Resistência a Mudança Individual (RMI), logo, quanto maior a Liderança maior será a Resistência a Mudança Individual (RMI).
- Houve uma influência significativa (valor- $p = 0,001$) e positiva ($\beta = 0,233$ [0,11; 0,36]) da Comunicação (CO) com relação a Resistência a Mudança Individual (RMI), logo, quanto maior a Comunicação maior será a Resistência a Mudança Individual (RMI).
- A Liderança e a Comunicação foram capazes de explicar 61,2% da variabilidade da Resistência a Mudanças Individuais (RMI), portanto, houve uma capacidade explicativa substancial.
- O tamanho do efeito para a relação da Resistência a Mudança Individual e Comunicação foi de 0,050, considerado pequeno e da relação da Resistência a Mudança Individual e Liderança foi de 0,309, considerado médio tendo o

constructo Resistência a Mudança Individual apresentado uma relevância preditiva de 48,0%.

Em relação ao Desempenho (DE):

- Houve uma influência significativa (valor-p=0,049) e positiva ($\beta=0,136$ [0,02; 0,30]) da Comunicação (CO) em relação ao Desempenho (DE), logo, quanto maior a Comunicação (CO) maior será o Desempenho (DE).
- Houve uma influência significativa (valor-p<0,001) e positiva ($\beta=0,414$ [0,23; 0,59]) da Resistência a Mudanças Organizacionais (RMO) em relação ao Desempenho (DE), logo, quanto maior a Resistência a Mudanças Organizacionais (RMO) maior será o Desempenho (DE).
- Houve uma influência significativa (valor-p=0,026) e positiva ($\beta=0,184$ [0,01; 0,37]) da Resistência a Mudanças Individuais (RMI) em relação ao Desempenho (DE), logo, quanto maior a Resistência a Mudanças Individuais (RMI) maior será o Desempenho (DE).
- Não houve uma relação significativa da Liderança (LI) com o Desempenho (DE) (Valor-p = 0,709).
- A Liderança (LI), a Comunicação (CO), a Resistência a Mudança Organizacional (RMO) e a Resistência a Mudança Individual foram capazes de explicar 45,30% da variabilidade do Desempenho (DE), portanto, houve uma capacidade explicativa moderada.
- O tamanho do efeito para a relação do Desempenho e Comunicação foi de 0,011, considerado pequeno, da relação do Desempenho e Resistência a Mudança Organizacional foi de 0,076, considerado pequeno, da relação do Desempenho e Resistência a Mudança Individual foi de 0,014, considerado pequeno e por fim do Desempenho com Liderança foi praticamente 0, tendo o constructo Desempenho apresentado uma relevância preditiva de 35,7%.

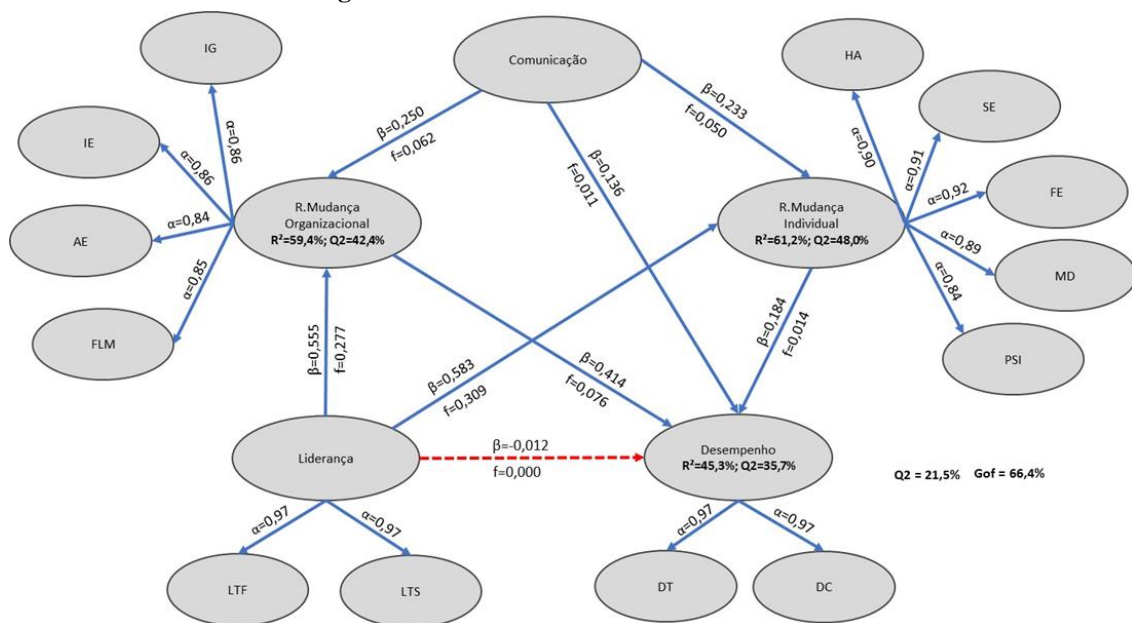
Cabe destacar também que o modelo apresentou um GoF de 66,4% e uma relevância preditiva geral de 21,5%, além disso, os intervalos de confiança *bootstrap* estavam de acordo com os resultados encontrados via valor-p, evidenciando assim maior validade dos resultados apresentados.

Tabela 7- Modelo estrutural para Modelo teórico.

Endógena	Exógena	β	E.P.(β) ¹	I.C. - 95% ²	Valor-p	R ²
Resistência a Mudança Organizacional	Liderança	0,555	0,057	[0,43; 0,66]	<0,001	59,4%
Resistência a Mudança Individual	Comunicação	0,250	0,057	[0,14; 0,38]	<0,001	
Desempenho	Liderança	0,583	0,056	[0,46; 0,69]	<0,001	61,2%
	Comunicação	0,233	0,056	[0,11; 0,36]	<0,001	
	Resistência a Mudança Org.	-0,012	0,078	[-0,21; 0,17]	0,873	
	Resistência a Mudança Ind.	0,136	0,069	[0,02; 0,3]	0,049	
	Resistência a Mudança Ind.	0,414	0,081	[0,23; 0,59]	<0,001	45,3%
	Resistência a Mudança Ind.	0,184	0,082	[0,01; 0,37]	0,026	

¹ Erro Padrão; ² Intervalo bootstrap; GoF = 66,4%; Q2 = 21,5%

Fonte: Próprio autor.

Figura 3- Modelo estrutural - Modelo teórico.

Fonte: Próprio autor.

5.6.3 Verificação das hipóteses

As hipóteses do modelo estrutural teórico são apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Hipóteses do Modelo Estrutural teórico.

Hipótese	Resultado
H1: O estilo de Liderança tem relação significativa com o Desempenho	Rejeitado
H2: O estilo de Liderança tem relação significativa com a Resistência a Mudança Individual	Confirmado
H3: A Resistência a Mudança Individual tem relação significativa com o Desempenho	Confirmado
H4: A Comunicação tem relação significativa com o Desempenho	Confirmado
H5: A Comunicação tem relação significativa com o Resistência a Mudança Individual	Confirmado
H6: O estilo de Liderança tem relação significativa com a Resistência a Mudança Organizacional	Confirmado
H7: A Resistência a Mudança Organizacional tem relação significativa com o Desempenho	Confirmado
H8: A Comunicação tem relação significativa com o Resistência a Mudança Organizacional	Confirmado

Fonte: Próprio autor.

5.6.4 Criação dos indicadores dos constructos do modelo estrutural

Os indicadores para os constructos do modelo estrutural foram criados utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (Mingoti, 2007) para resumir a informação de cada constructo. Após a criação dos indicadores, eles foram comparados com as empresas.

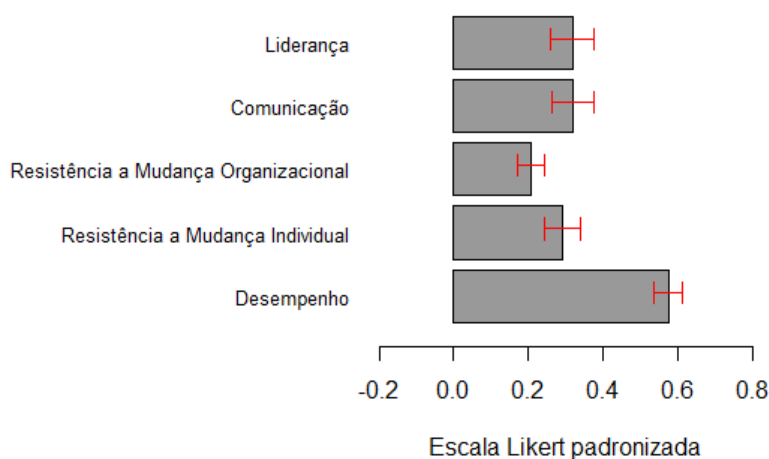
Na Tabela 9 e Gráfico 9 pode-se observar a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança de cada indicador, desta forma, nota-se que todos tiveram médias e intervalos positivos, dando a entender que em média os indivíduos tendem a concordar com os itens de cada constructo.

Tabela 9- Medidas descritivas dos indicadores dos constructos do modelo estrutural.

Indicador	Média	D.P.	I.C - 95%
Liderança	0,31	0,55	[0,25; 0,37]
Comunicação	0,32	0,55	[0,26; 0,37]
Resistência a Mudança Organizacional	0,21	0,37	[0,17; 0,24]
Resistência a Mudança Individual	0,29	0,45	[0,25; 0,34]
Desempenho	0,58	0,37	[0,54; 0,61]

Fonte: Próprio autor.

Gráfico 9 - Médias com os intervalos de confiança para Indicadores.



Fonte: Próprio autor.

5.6.5 Comparação dos indicadores com as empresas

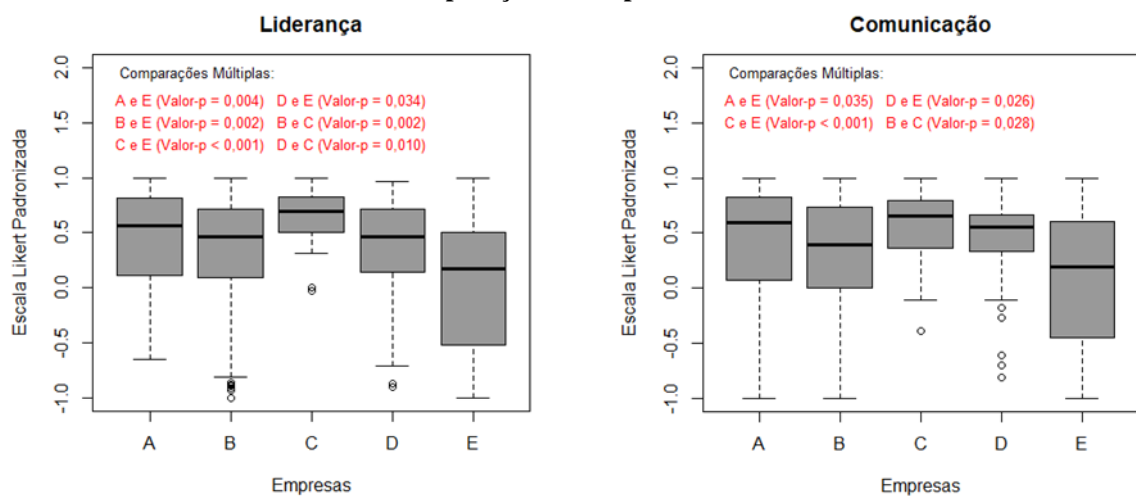
Na Tabela 10 verifica-se que as empresas foram comparadas com os indicadores.

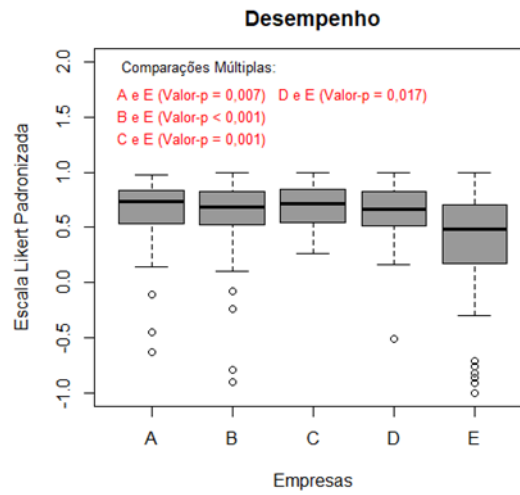
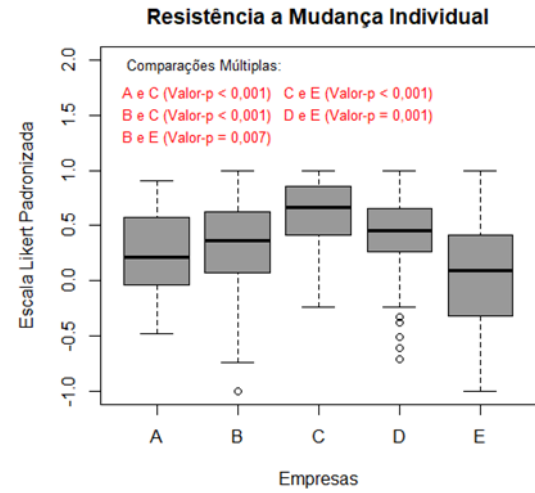
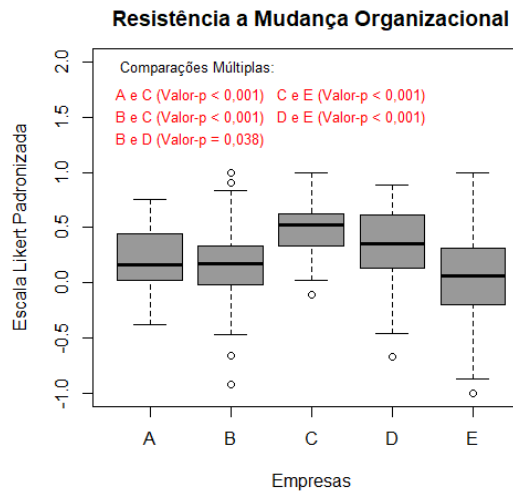
Tabela 10 - Comparação das empresas com os indicadores.

Indicador	Empresa	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p ¹
Liderança	A	47	0,40	0,07	0,17	0,55	0,80	<0,001
	B	126	0,34	0,04	0,05	0,46	0,70	
	C	45	0,66	0,04	0,53	0,71	0,80	
	D	52	0,34	0,07	0,10	0,48	0,70	
	E	82	0,01	0,07	-0,52	0,13	0,50	
Comunicação	A	47	0,40	0,08	0,08	0,60	0,82	<0,001
	B	126	0,29	0,05	0,00	0,39	0,74	
	C	45	0,58	0,05	0,37	0,65	0,80	
	D	52	0,44	0,06	0,33	0,55	0,67	
	E	82	0,10	0,07	-0,45	0,20	0,61	
Resistência a Mudança Organizacional	A	47	0,22	0,04	0,02	0,17	0,45	<0,001
	B	126	0,17	0,03	-0,02	0,17	0,33	
	C	45	0,49	0,04	0,33	0,52	0,62	
	D	52	0,33	0,05	0,13	0,35	0,62	
	E	82	0,03	0,05	-0,20	0,06	0,31	
Resistência a Mudança Individual	A	47	0,25	0,06	-0,04	0,22	0,58	<0,001
	B	126	0,31	0,04	0,07	0,37	0,62	
	C	45	0,61	0,05	0,41	0,67	0,86	
	D	52	0,39	0,05	0,27	0,46	0,65	
	E	82	0,05	0,06	-0,32	0,09	0,41	
Desempenho	A	47	0,62	0,05	0,53	0,73	0,83	<0,001
	B	126	0,63	0,03	0,52	0,68	0,82	
	C	45	0,69	0,03	0,54	0,71	0,85	
	D	52	0,64	0,04	0,51	0,67	0,82	
	E	82	0,37	0,06	0,18	0,48	0,70	

¹ Teste de Kruskal-Wallis

Fonte: Próprio autor.

Gráfico 10 - Comparação das empresas com os Indicadores.



Fonte: Próprio autor.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo principal, desenvolver um modelo de estudo capaz de mensurar o estilo de liderança capaz de influenciar no desempenho das pessoas, principalmente no que tange à resistência das pessoas ante a processos de mudanças organizacionais. A pesquisa de campo ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2017 em cinco organizações dos setores de logística, transporte e cobrança, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Os dados provenientes desta pesquisa foram analisados e permitiram as conclusões que serão citadas a seguir.

Com um GoF de 66,4%, das 8 hipóteses propostas pelo estudo, tivemos 7 confirmadas e apenas 1 refutada, onde a liderança do gestor não tem relação significativa com o desempenho, sendo confirmadas as hipóteses H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8.

Já avaliando o resultado da pesquisa comparando as organizações é possível ter as seguintes avaliações:

- Os indivíduos da **empresa E** tem uma tendência em média a discordar mais dos itens sobre Liderança se comparados aos indivíduos das demais empresas. Além disso, os indivíduos das **empresas B** e **D** tem uma tendência a discordar mais dos itens de Liderança se comparados aos indivíduos **da empresa C**.

Por meio dessa análise, pode-se concluir que a **empresa E** tem sérios problemas de liderança enquanto a **empresa C** apresenta maior aceitação da gestão da liderança da organização por parte dos empregados, se comparado às demais empresas.

- Os indivíduos da **empresa E** tem uma tendência em média a discordar mais dos itens sobre Comunicação se comparados aos indivíduos das **empresas A**, **C** e **D**. Além disso, os indivíduos da **empresa B** tem uma tendência a discordar mais dos itens de Comunicação se comparados aos indivíduos da **empresa C**.

Neste caso, em relação à comunicação e da mesma forma da análise anterior, novamente a **empresa E** apresenta problemas de gestão. A **empresa C**, apresenta a partir dos resultados da pesquisa, uma melhor comunicação da liderança.

- Os indivíduos das **empresas B e E** tem uma tendência em média a discordar mais dos itens sobre Resistência a Mudança Organizacional se comparados aos indivíduos da **empresa D**. Além disso, os indivíduos da **empresa C** tem uma tendência a concordar mais dos itens de Resistência a Mudança Organizacional se comparados aos indivíduos das **empresas A, B e E**.
- Os indivíduos da **empresa E** tem uma tendência em média a discordar mais dos itens sobre Resistência a Mudança Individual se comparados aos indivíduos das **empresas B e D**. Além disso, os indivíduos da **empresa C** tem uma tendência a concordar mais dos itens de Resistência a Mudança Individual se comparados aos indivíduos das empresas **A, B e E**.

No que tange tanto à mudança organizacional como individual, pode-se concluir que as **empresas B e E** apresentam maior resistência à mudança. Novamente a **empresa E** apresenta graves problemas de gestão, onde as pessoas resistem à mudança. Já a **empresa C** novamente apresenta bons níveis de gestão, onde as pessoas acatam e não resistem à mudança, se comparadas às outras organizações estudadas.

- Os indivíduos da **empresa E** tem uma tendência em média a discordar mais dos itens sobre Desempenho se comparados aos indivíduos das demais empresas.

De forma esperada, novamente a **Empresa E** apresenta os piores resultados de desempenho se comparado às outras organizações.

Por meio dessa análise é possível perceber que a organização C, uma organização multinacional já consolidada, apresenta melhores níveis de comunicação e liderança e menor resistência à mudança afetar de forma significativa o desempenho quando relacionadas as demais organizações. Já a empresa E uma empresa de menor porte que passa por um momento de reestruturação e crescimento, apresentar graves problemas de gestão aliados à liderança e comunicação, fazendo com que as pessoas resistam mais às mudanças que a organização passa, afetando diretamente no desempenho.

5.1 Implicações acadêmicas

Uma relevante implicação acadêmica do trabalho foi verificada no impacto do construto Liderança em relação ao construto resistência à mudança ($\beta=0,58$) nas organizações estudadas.

O resultado reforça o estudo de Bergamini (1994), onde a mesma conclui que a eficácia do líder, enquanto agente de mudança, apoia suas ações no profundo conhecimento, do contexto cultural da organização e na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto realização.

Nesta mesma perspectiva, Ireland e Hitt (1999), apontam a importância da liderança nos processos de mudança e a resistência relacionada à esta. Segundo os autores, a incerteza, a ambiguidade e a descontinuidade resultantes das mudanças, cria um grande desafio para a liderança a fim de aumentar a velocidade dos processos de tomada de decisão para criação e implementação das estratégias.

5.2 Implicações gerenciais

Esta pesquisa revelou através das análises dos construtos pesquisados, que uma das organizações (a empresa E) se encontra bem destoante das demais em pontos críticos da gestão de pessoas, o que, de acordo com os resultados da pesquisa, direta ou indiretamente deve interferir negativamente no que se refere à resistência à mudança organizacional e individual, impactando diretamente no desempenho das pessoas. Nesta organização, que passa por um importante processo de mudança, onde a partir de seus resultados pode-se concluir que o desempenho que a empresa tanto precisa para este momento, está fortemente afetado por estes problemas de gestão.

5.3 Sugestão para pesquisa futura

Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar o questionário em outras regiões e países com organizações de outros setores além do logístico, para verificar se essas premissas são determinantes para as relações de influência encontradas. Outro cenário possível é a pesquisa ocorrer em setores públicos, onde a incerteza em relação à garantia do emprego é consideravelmente menor.

O construto desempenho por sua vez, pode ser medido através de dados secundários disponíveis na organização. Sendo a amostra de um setor industrial, por exemplo, a comparação entre os desempenhos das pessoas, assim como os das equipes, daria um outro interessante ponto de vista sobre essas relações abordadas.

Outra sugestão, seria aplicar novamente a pesquisa na organização E, quando a mesma tiver concluído o processo de mudança e reestruturação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angonese, R., e Lavarda, C. (2014). Análise dos Fatores de Resistência Envolvidos no Processo de Mudança no Sistema de Contabilidade Gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(66), 214–227.
- Ashworth, D. (1990). The effects of three participative goal setting strategies on task goal attributes and performance., p. 39–64.
- Avellar, C. M., Jorge, M. J., De Carvalho, F. A., & Horta, R. A. M. (2015). Efeitos da reestruturação pró-inovação nos custos em saúde. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4).
- Avolio, B., Yammarino, F., & Waldman, D. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Babbie, E. (1999). Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Ed. da UFMG.
- Baldomir, J., & Hood, J. P. (2016). Servant Leadership as a Framework for Organizational Change.
- Barbosa, D. M. E., e Ayala, A. H. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145.
- Barclay, D.; Higgins, C. e Thompson, R. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, v2, n2, p. 285-309, 1995.
- Barker, J. A. (2003) *Paradigms – the business of discovering the future*. New York: Harper Collins.
- Barnes, M.C.; Nauman, S.; Guarana, L. C.; Kong, D. T.(2016) Too Tired to Inspire or Be Inspired: Sleep Deprivation and Charismatic Leadership. *Journal of Applied Psychology*. v. 101, n. 8, p. 1191-1199.
- Bass, B.; Avolio, B.; Jung, D. e Berson, Y.(2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, n°: 88, p. 207-218.
- Bass, B. M., e Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership* (Vol. 11). New York: Free Press.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381–398.
- Beltrame, M. M. de L. L., & Alperstedt, G. D. (2015). Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 14–26.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171.
- Bendassolli, P. F.; Malvezzi, S. (2013) Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: Lívia de Oliveira Borges, Luciana Mourão (Org.). *O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia*. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.

- Berenbeim, R. (2017). Ethical Leadership - Winning with integrity, (Thailand's Seventh Annual Conference on Collective Action Against Corruption), 22–25.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.
- Bernstorff, V. H. (2007). Como a Organização do Trabalho Afeta a Avaliação de Desempenho 360 graus por Competência Individual? XXXI Encontro da ANPAD, 1–16.
- Bessi, V. G., e Grisci, C. L. I. (2008). Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. *RAC-Electronica*, 2(3), 374–392.
- Blanca, G.; Ramona, T. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*. v. 11, n.3, p.47-54.
- Boas, A. A. V., e Batista, L. G. (2004). As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 3(1), 1–11.
- Boomsma, A. e Hoogland, J. J. The robustness of LISREL modeling revisited. *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog*, p. 139-168, 2001.
- Bosquetti, M. A.; Molz, R., Hafsi. (2010). A comparison of foreign acquisitions in the Brazilian Hydro Electric Industry: What determines success?. In: Molz, R.; Ratiu, C; Taleb, A.. (Org.). *The Multinational Enterprise in Developing Countries: Local versus Global Logic*. New York: Routledge, 2010, v. , p. 121-123.
- Braga, C. D., e Marques, A. L. (2016). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*, 11(1).
- Buber, M. (1982). *Do diálogo e do diálogo*.
- Burke, W., e Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Cameron, E., e Green, M. (2009). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (2nd ed). London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Cameron, K.; Mcnaughtan, J. (2014). Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. v. 50, n. 4, p. 445-462.
- Camps, J. Oltra, V. Aldás-Manzano, J., Buenaventura Vera, G.; Torres-Carballo, F. (2016) Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*. v. 44, n. 3, p. 363-383.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change: LEADERSHIP AND PERFORMANCE. *Journal of Organizational Behavior*.
- Cavazotte, F. de S. C. N., e Vilas Boas, O. T. (2011). Authentic Leadership: Effects on Work Performance and Analysis of Mediating Processes. XXXV Encontro da ANPAD.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (3o ed). Editora Manole.

- Chin, Wynne W. (1998a). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22 (March), vii–xvi.
- Chin, Wynne W. T partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- Chin, W., “How to Write Up and Report PLS Analyses” in *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*, V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, and H. Wang (eds.), Berlin: Springer, pp. 655-690, 2010.
- Choi, B. K.; Moon, K. H.; Ko, H. (2013) An organizational’s ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evolution. v. 51, n. 6, p. 1250-1275.
- Choi, B.S.; Kim, K.; Kang, S. (2017) Effects of transformational and shared leadership styles on employees perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*. v. 45, n. 3, p. 377-386.
- Collins, J., e Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2o ed). Porto Alegre: Bookman.
- Conde, L. (2006). *Liderança e Identidade Potente: Uma Perspectiva para a Gestão Compartilhada*. XXX Encontro da ANPAD.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, N. D. A. C., e Costa, R. A. T. (2016). Habilidades e Competências do Líder na gestão contemporânea. *Revista de Administração Geral*, 1(2), 84–100.
- Cruz, M. A., Bispo, M. de S., Cristófoli, F., & Silva, R. D. da. (2010). O Estudo do Processo de Mudança na Cultura Organizacional de um Banco Estatal após a Privatização: O Caso do Banespa. XXIV Encontro da ANPAD, XXXIV.
- d’Adda, G. (2012). Leadership and influence: Evidence from an artefactual field experiment on local public good provision. University of Zurich Department of Economics Working Paper, (59).
- da Silva, A. D., e Alperstedt, G. D. (2013). Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 827–848.
- da Silva, G. L. G., e Dias, S. M. R. C. (2011). O “Chefe Ideal” no Imaginário dos Bancários da Região Metropolitana do Recife. XXXV Encontro da ANPAD.
- da Silva, L. C. F. (2016). INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA NO DESEMPENHO DE UMA ORGANIZAÇÃO. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, 10(1).
- Davel, E., Calasans, F. V. M., & Moura, M. S. (2011). O Líder como Facilitador: Aprendendo com a Metáfora do Jardineiro. XXXV Encontro da ANPAD.
- David, F.R. (2003). *Strategic management: concepts e cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Dayaram, K. (2010). *Leadership and vision: Evolving strategies*.
- de Assis, L. O. M., e Reis Neto, M. T. R. (2012). Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3).

- de Oliveira Batista, N. P. (2016). ESTILOS DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS LIDERADOS EM ASSOCIAÇÃO COM DESEMPENHO E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA ENTIDADE DE FINS NÃO ECONÔMICOS, INSTITUÍDA POR INICIATIVA DE UMA FEDERAÇÃO DE MINAS GERAIS. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 10(1).
- de Oliveira, N. P. B., Kilimnik, Z. M., & Reis Neto, M. T. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24–39.
- de Souza Filho, M. C. (2008). O Reflexo Da Liderança, Orientada Pelos Interesses Dos Liderados, No Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Caso Da Gelita Do Brasil. XXXII Encontro da ANPAD.
- Dhingra, R., e Punia, B. K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change. *Journal of Management Research*, 16(3).
- Dias, M. A. M. J., e Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200–221.
- Diether, G.; Kathrin, H.; Buengeler, C. (2016). Leaders' Charismatic Leadership and Followers Commitment - The Moderating Dynamics of Value Erosion at the Societal Level. *The Leadership Quarterly*. v. 27, p. 98-108.
- dos Santos, J. A. (2015). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11), 62–71.
- Doutrich, D. Storey, M. (2006). Cultural Competence and Organizational Change: Lasting Results of na Institutional Linkage. *Home Health Care Management and Practice*. v. 18, n.5, p.356-360.
- Dragomir, L., Guto, A. (2017) The importance of the leadership concept in the context of public administration. *Administrarea Publică*, n°2.
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M. e Chirani, E. (2016). Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 351–358.
- Efron, B. e Tibshirani, R. J. *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall, 1993.
- Estrada, Rolando Juan Soliz; Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de. (2007). A eficiência e eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração* • v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez.
- Erez, M., e Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. *Academy of management journal*, 39(6), 1513–1537.
- Fedor, D. M. H. and D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study, p. 346–357.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., e Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3), 561–593.

- Fornell, C. e Larcker, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, p. 39-50, 1981.
- Fornell, C., e Cha, J. (1993). Partial Least Squares (PLS), Unpublished working paper. Ann Arbor: University of Michigan Business School.
- Freires, D. A. do N., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., e Ribas, F. T. T. (2014). Resistência a mudança organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45(4), 513–523.
- Freitas, Maria Ester de. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Rev. adm. empres.* vol.31 no.3 São Paulo July/Sept.
- Frizzo, P., e Gomes, G. (2016). Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho Organizacional de Empresas do Setor Vinícola. XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXIX.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 350, 320-328.
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., e Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46–51.
- Goethals, G. R., Allison, S. T., Kramer, R. M., e Messick, D. M. (2014). *Conceptions of Leadership Enduring Ideas and Emerging Insights*. New York: Palgrave Macmillan.
- Goodman, E. Lucy, L. (2011). Organizational change. *Business Information Review*. v. 28, n. 4, p. 242-250.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2009). The anatomy of performance appraisals in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2049–2065.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. e Sarstedt, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2014.
- Hair, J., Money, A., Babin, B. e Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.
- Henseler, J. e Sarstedt, M. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, v. 28, n. 2, p. 565-580, 2012.
- Hollander, M. e Wolfe, D. A. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. e Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Horn, J. L. A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 1965.
- House, R. J., and Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, v. 3, p. 81-98.

- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. e Ali, M. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. e Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512–519.
- Ibrahim, M. Y. (2015). Model of Virtual Leadership, Intra-team Communication and Job Performance Among School Leaders in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 674–680.
- Ireland, R. D. e Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Jatahy, P. J. de C. e Vieira, M. M. F. (2004). Mudança organizacional, controle e desempenho: a experiência do Banco Central do Brasil com o combate à lavagem de dinheiro. *Organizações & Sociedade*, 11(31), 77–101.
- Jing, F. F., e Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5).
- Jung, Y., e Takeuchi, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931–1950.
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M. e Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 463–470.
- Kerns, C. D. (2016). *Managing and Negotiating Conflict: A Key Managerial Leadership Practice*.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why transformation effort fail*.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lemos Filho, A. B. P. de, Silva, A. C. M. da, Vieira, P. R. da C., Freitas, J. A. de S. B., & Neves, M. B. E. das. (2015). Líderes Autênticos e Times Mais Potentes: Uma Aplicação na Indústria de Alta Tecnologia. *SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO*, 9(3).
- Lima, J. M. C., Jacobini, J. P. R., & Araújo, M. A. D. de. (2015). Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1507–1530.
- Lournudd, C.; Tafvelin, S.; Schwarz, U.; Bergman, D. (2015) The mediating role of demand and control in the relationship between leadership behaviour and employee distress: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. v. 52, p. 543-554.
- Lucas, C., e Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277–287.

- Luzinski, C. (2011), Transformational Leadership. *The Journal of Nursing Administration*. v. 41, n. 12, p. 501-502.
- Maciel, C. de O., e Camargo, C. (2016). Social connection in organizations: the effects of local ties on job engagement and performance. *Revista de Administração*, 51(4), 377–385.
- Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471–478.
- Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. do C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41–58.
- Marques, A. L., Guimarães, R. S., & Almada, L. (2016). Resistência à Mudança Organizacional e stress no trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(1).
- Martins, G., e Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a Ed.). São Paulo.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 443–447.
- Miller, B. (1976). A multivariate developmental model of marital satisfaction. (Vol. 38). *Journal of Marriage and the Family*.
- Mingoti, S. A. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: UFMG. 2007.
- Monecke, A. e Leisch, F. *semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares*. *Journal of Statistical Software*, 2012.
- Monecke, A., e Leisch, F. (2012). *semPLS: structural equation modeling using partial least squares*.
- Muritiba, P. M., Muritiba, S. N., & Albuquerque, L. G. (2006). Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo.
- Nascimento, A. M., Reginato, L., & Lerner, D. F. (2008). A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. In *CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE* (Vol. 8).
- Navarro, J.-G. C., Acosta, P. S., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549.
- Nemenyi, P. B. *Distribution-free multiple comparisons* (Doctoral Dissertation, Princeton University, 1963). *Dissertation Abstracts International*, v. 25, n. 2, p. 1233, 1963.
- Niemeyer, J. R. L., e Cavazotte, F. D. S. C. N. (2016). Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship And Performance: A Study In A Telecommunications Company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67–92.
- Nunnally, J. e Bernstein, I. H. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill: New York. 1994.
- Odelius, C. C., e Santos, P. R. G. dos. (2006). Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal Direta. *Anais do EnANPAD*.

- Odermatt, I.; Cornelius, J.; Kleinmann, M.; Nussbaumer, R.; Rosenbaum, A.; Olien, L. J. (2017). On Leading Meetings: Linking Meeting Outcomes to Leadership Styles. *Journal of Leadership e Organizational Studies*. v. 24, n. 2, p.189-200.
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2010). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista contemporanea de contabilidade*, 6(12), 53–74.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784.
- Prooijjein, J. W.; Vries, R. E. (2015). Organizational Conspiracy Beliefs: Implications for Leadership Styles and Employee Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, v. 31, p. 479-491.
- Qualharini, E. L., Fernandes, J. L., Fernandes, A. S. da C., & Santos, L. A. (2016). A liderança como fator das mudanças no mercado de óleo e gás. *Revista Augustus*, 21(41).
- Raïche, G., Walls, T. A., Magis, D., Riopel, M., & Blais, J. G. Non-graphical solutions for Cattell's scree test. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9(1), 23, 2013.
- Rao, V. G. (2009). Communication Strategies in a Downturn. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 3(2).
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552.
- Reis Neto, M. T., Couto, J. H. S. do, & Gonçalves, C. A. (2011). As limitações dos sistemas de metas. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29).
- Reis Neto, M. T., Kilimnik, Z. M., Melo, E. C., & Theotônio, K. S. (2012). Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo/Commitment and work performance: analysis in a small retail company. *REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA*, 6(3), 18–35.
- Richard, B.; Gunderamn, M. D.; Maas, M. (2014). Authentic Leadership. *Journal of the American College of Radiology*. v. 11, n. 2, 518-519.
- Richardson, R. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Riche, Leonardo; Tomei, Patrícia Amélia. *A Influência dos Estilos de Liderança no Desempenho da Pequena Empresa Familiar - Um Estudo de Caso*. Rio de Janeiro, 2009. 104p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. PRENTICE HALL BRASIL.
- Ruben, B. D., e Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467–479.
- Sant'anna, A. D. S., Campos, M. S., e Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48–76.
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., e Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363.

- Santos, W. S. F. (2007). Avaliação de Desempenho Individual: Análise da Adequação às Expectativas dos Funcionários do Banco do Brasil (Individual Performance Evaluation: Analysis of Adequacy to the Banco do Brasil Employees' Expectations). Proceedings of XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração-31th EnANPAD (September 22-26, 2007). Rio de Janeiro, Brazil. ANPAD.
- Schiehl, E., e Landry, S. (2014). Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho. *Review of Business Management*, 484–503.
- Schwella, E. (2014). Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, 56(3), 259–276.
- Selden, S., e Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251–264.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2004). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, 1999. Esther Cameron and Mike Green, *Making Sense of Change Management*.
- Shahzad, K., Sarmad, M., Abbas, M., e Khan, M. A. (2011). Impact of Emotional Intelligence (EI) on employee's performance in telecom sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1225.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. (1 ed) Hoboken: Wiley.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Solaja, M., Idowu, E., e James, E. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99–117.
- Stone, M. (1974). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 2, 111-147
- Tamayo, A., ePaschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador, 7(No. 4).
- Teixeira, J. E. N. F., & Verhine, R. E. (2014). Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão à luz da análise de redes sociais. *Educação*, 37(1), 81–91.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. e Lauro, C. PLS path modeling. *Computational statistics & Data Analysis*, 2005.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting (Vol. 1, pp. 739-742)*, 2004.
- Tobias, R. M. (2015) Why do so many organizational change effort fail? (Forum driving meaningful change in government). *The Public Manager*. v. 44, n.1, p.35.
- Thomas, R., e Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331.

- Tomei, P. A., e Riche, L. (2016). Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(1).
- Van de Ven, A.; Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*. v. 20, n.3, p. 510-540.
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52.
- Vasconcelos, I. de, Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. de. (2006). Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, 5(1).
- Vieira, E. F. (2003). Organizações e desempenho: mudança, inovação e comportamento. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 1(2).
- Vinzi, V. E.; Chin, W. W.; Henseler, J. e Wang, H. *Handbook of Partial Least Squares*. Springer, 2010.
- Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer Science & Business Media.
- Vries, R. E.; Bakker-Pieper, A. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge, Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol*. v.25, p. 367-380.
- Vries, M. K. D., Ramo, L. G., & Korotov, K. (2009). Organizational Culture, Leadership, change and stress.
- Walstrom, K. A. (2016). Differences in Perceptions About Leadership Based on Work Experience.
- Wee, E.X.M, Susan, T.M. (2017). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*. v. 1, p. 1-13.
- Weiss, M.; Razinskas, S.; Backmann, J.; Hoegl, M. (2017). *The Leadership Quarterly*. (in press).
- Wilson, I. (1990). The State of Strategic Planning: What Went Wrong? What Goes Right? *Technological Forecasting and Social Change*, v. 37, p.103-110, 1990.
- Wood Junior, T. (2009). *Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional*. São Paulo (SP): Atlas.
- Wood Junior, T., Curado, I., & De Campos, H. (2009). *Mudança Organizacional na Rhodia Farma*.
- Xavier Filho, J. L. J., de Assis Soares, F., dos Santos, S. M., de Aquino Cabral, A. C., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2013). Fatores de Influência no Desempenho em Redes de Colaboração Interorganizacional Horizontal: Um Estudo no Segmento de Autopeças. *Revista Gestão Organizacional*, 6(4).
- Yukl, G. *Leadership in organizations*. (6 ed) New Jersey: Pearson Education, 2006.

- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793.
- Zeferino, C. D., Sauerbronn, J. F. R. e Cerchiaro, I. B. (2011). Aspectos do Comportamento Organizacional Relacionados à Resistência à Mudança e suas Influências na Administração de Projetos. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Construto	Definição	Autor (Ano)
Liderança	<p>Liderança é a interação entre duas ou mais pessoas de um grupo que muitas vezes envolve estruturação ou reestruturação de situações e as percepções e expectativas dos membros. Líderes são agentes de mudança. São pessoas cujas ações afetam outras pessoas. Liderança acontece quando o líder consegue mudar a motivação ou competência de outros membros do grupo.</p> <p>Ainda de acordo com os autores, liderança foi concebida com uma questão de personalidade com a capacidade de induzir o cumprimento, o exercício de influenciar comportamentos específicos no intuito de alcançar metas.</p> <p>Liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de “dom” mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras.</p>	<p>Bass & Stogdill (1990)</p> <p>Bergamini (1994)</p>
Comunicação	<p>Uma boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização. A comunicação precisa incluir além da transferência de significado, a compreensão do significado.</p>	<p>Robbins (2005, p 232)</p>
Mudança	<p>A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer mudança em uma parte ou no todo que altere o comportamento individual, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e a cultura, a qual deve ter repercussão organizacional.</p>	<p>Silva, Sousa, Feitosa, Balbino, & Correia (2010)</p>
Desempenho	<p>O desempenho refere-se a taxa de realização e produção obtida através do recrutamento de um indivíduo para realizar uma tarefa ou dever.</p> <p>O desempenho no trabalho é um sistema de comportamentos relacionados com os objetivos organizacionais para os quais todos foram designados com uma tarefa a ser cumprida.</p>	<p>Ferris, Lian, Brown, Pang, & Keeping (2010)</p> <p>Kelidbari et al. (2016)</p>
Resistência	<p>As organizações e seus membros resistem à mudança. A resistência à mudança pode ser também uma fonte de conflitos funcionais. Ainda de acordo com o autor, a resistência dificulta a adaptação e o progresso.</p>	<p>Robbins (2005, p 425)</p>

Questionário	
Construto	Autor (Ano)
<p>Liderança Transformacional</p> <p>1. Você sente orgulho do seu gestor</p> <p>2. Meu gestor vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo</p> <p>1. Meu gestor atua de forma a conseguir o respeito dos outros</p> <p>4. Meu gestor me passa confiança</p> <p>5. Meu gestor conversa sobre crenças e valores mais importantes</p> <p>6. Meu gestor demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação</p> <p>7. Meu gestor considera as consequências éticas e morais das decisões</p> <p>8. Meu gestor enfatiza a importância de se ter um senso único de missão</p> <p>9. Meu gestor fala de forma otimista sobre o futuro</p> <p>10. Meu gestor demonstra entusiasmo sobre o que precisa ser realizado</p> <p>11. Meu gestor articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro</p> <p>12. Meu gestor expressa confiança de que metas serão alcançadas</p> <p>13. Meu gestor faz com que as pessoas olhem os problemas por diferentes ângulos</p> <p>14. Meu gestor procura alternativas diferentes ao solucionar problemas</p> <p>15. Meu gestor investe seu tempo para ensinar e treinar</p> <p>16. Meu gestor trata os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo</p> <p>17. Meu gestor considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros</p> <p>18. Meu gestor ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes</p> <p>Liderança Transacional</p> <p>19. Meu gestor fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços</p>	<p>Adaptado de Bernard Bass e Bruce J. Avolio (1990)</p>

<p>20. Meu gestor discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho</p> <p>21. Meu gestor deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas</p> <p>22. Meu gestor expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas</p> <p>23. Meu gestor foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados</p> <p>24. Meu gestor concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas</p> <p>25. Meu gestor se mantém a par de todos os erros</p> <p>26. Meu gestor dirige sua atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados</p>	
<p>Comunicação</p> <p>1. Meu superior me informa apenas os assuntos que me dizem respeito</p> <p>2. Meu superior se comunica comigo nas horas certas</p> <p>3. Meu superior se comunica comigo da maneira certa.</p> <p>4. As emoções do meu superior não atrapalham a nossa comunicação</p> <p>5. Meu superior me fornece as informações que necessito na medida certa</p>	<p>Leal, Sena e Sousa (2010)</p>
<p>Resistência à Mudança</p> <p>Foco limitado de mudança</p> <p>1. Minha experiência me deixa confiante de que vou ser capaz de realizar com sucesso esta mudança</p> <p>2. Há algumas tarefas que serão necessárias quando mudarmos. Eu não acho que eu posso fazer bem</p> <p>3. Está claro pra mim o objetivo dessa mudança</p> <p>Ameaça a especialização</p>	<p>Adaptado de Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007)</p>

4. Eu tenho as habilidades que são necessárias para fazer essa mudança funcionar

5. Quando implementarmos essa mudança, sinto que posso lidar com ela com facilidade

6. A mudança me dará novas oportunidades de carreira

7. Esta mudança tornará o meu trabalho mais fácil

Inércia estrutural

8. Estou intimidado por todas as tarefas que terei de aprender por causa dessa mudança

9. Os líderes seniores têm servido de modelo para esta mudança

10. Os principais decisores da nossa organização puseram todo o seu apoio por trás deste esforço de mudança.

Inércia de grupo

11. O líder geral desta organização está comprometido com esta mudança.

12. Todos os gestores seniores destacaram a importância desta mudança.

13. Nossos líderes seniores encorajaram todos nós a aceitar esta mudança.

14. Estou certo de que nossos líderes seniores mudarão de ideia antes de implementarmos essa mudança.

15. Os gerentes seniores me deram orientação que explique o que é esperado depois desta mudança adotada

16. Todos parecem apoiar esta mudança

Hábitos

17. Quando adotarmos essa mudança, estaremos melhor preparados para atender às necessidades de nossos clientes

18. Esta mudança corresponde às prioridades da nossa organização.

19. Esta mudança será uma melhoria em relação às nossas práticas atuais

Segurança

20. Essa mudança me faz questionar meu emprego futuro com esta organização

21. Eu acredito que a gerência fez um grande trabalho em trazer esta mudança

22. Estou seguro que com esta mudança a organização está no caminho certo

Fatores Econômicos

23. O esforço necessário para implementar esta mudança é pequeno comparado aos benefícios que virá a partir dela

24. Quando implementarmos essa mudança, posso imaginar benefícios financeiros vindo em minha direção

25. Nossa organização será mais produtiva quando implementarmos essa mudança

Medo do desconhecido

26. Alguém explicou o porque essa mudança deve ser feita

27. Esta mudança é claramente necessária

28. A administração enviou um sinal claro que esta organização vai mudar

29. Estou preocupado com os riscos associados a essa mudança

Processamento seletivo de informações

30. Estou muito empenhado em implementar essa mudança

31. A organização vai me fornecer o treinamento necessário para implementar com sucesso esta mudança

32. Não sei como esta mudança pode trazer resultado para a organização

Ameaça às alocações de recursos estabelecidas

33. Nossa organização perderá alguns bens valiosos quando adotarmos essa mudança.

34. Quando adotarmos essa mudança, estaremos melhor equipados para atender às necessidades de nossos clientes.

35. Acredito que com esta mudança estaremos com os recursos limitados

<p>Ameaça às relações de poder estabelecidas</p> <p>36. Esta mudança perturbará muitas das relações pessoais que desenvolvi.</p> <p>37. Estou preocupado que eu perca parte do meu status na organização quando esta mudança for implementada</p> <p>38. Sinto que posso perder autonomia com esta mudança</p>	
<p>Desempenho de Tarefa</p> <p>1. Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos</p> <p>2. Recebo as tarefas especiais para realizar</p> <p>3. Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas</p> <p>4. Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas</p> <p>5. Reclamo pelo trabalho que executo</p> <p>6. Sou orientado a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costuma fazer</p> <p>7. Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?</p> <p>8. Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito</p> <p>9. Sou focado no cumprimento de meta</p> <p>10. Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos</p> <p>11. Sou focado em detalhes</p> <p>12. Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade</p> <p>13. Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade</p> <p>14. Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência</p> <p>Desempenho de Contexto</p> <p>1. Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa</p>	<p>Reis Neto (2012)</p>

<ol style="list-style-type: none">2. Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim3. Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho4. Tenho conflitos profissionais no trabalho5. Procuro o responsável da equipe para tirar dúvidas sobre o trabalho6. Me auto oriento dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente7. Realizo atividades que vão além do cargo8. Sou persistente para realizar tarefas prescritas9. Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas10. Coopero com os colegas de trabalho11. Obedeço a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes12. Defendo os interesses da organização	
---	--

QUESTIONÁRIO - INSTRUMENTO DE PESQUISA

LIDERANÇA

Leia as questões abaixo com atenção marcando um **X** nas opções que melhor representem a postura do seu líder (chefia imediata – supervisor, coordenador), sendo o número **1** correspondente ao **DISCORDO PLENAMENTE** e **10** ao **CONCORDO PLENAMENTE**.

Liderança Transformacional										
Questões	Discordo								Concordo	
	Plenamente								Plenamente	
1. Você sente orgulho do seu gestor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Meu gestor vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Meu gestor atua de forma a conseguir o respeito dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Meu gestor me passa confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Meu gestor conversa sobre crenças e valores mais importantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Meu gestor demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Meu gestor considera as consequências éticas e morais das decisões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Meu gestor enfatiza a importância de se ter um senso único de missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Meu gestor fala de forma otimista sobre o futuro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Meu gestor demonstra entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Meu gestor articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Meu gestor expressa confiança de que metas serão alcançadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Meu gestor faz com que as pessoas olhem os problemas por diferentes ângulos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Meu gestor procura alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Meu gestor investe seu tempo para ensinar e treinar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Meu gestor trata os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Meu gestor considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Meu gestor ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Liderança Transacional										
Questões	Discordo								Concordo	
	Plenamente								Plenamente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Seu gestor fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Seu gestor discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Seu gestor deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Seu gestor expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Seu gestor foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Seu gestor concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Seu gestor se mantém a par de todos os erros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Seu gestor dirige sua atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Meu gestor fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Meu gestor discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Meu gestor deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Meu gestor expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Meu gestor foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Meu gestor concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Meu gestor se mantém a par de todos os erros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Meu gestor dirige sua atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

COMUNICAÇÃO

Comunicação										
Questões	Discordo							Concordo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Meu superior me informa apenas os assuntos que me dizem respeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Meu superior se comunica comigo nas horas certas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Meu superior se comunica comigo da maneira certa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4 As emoções do meu superior não atrapalham a nossa Comunicação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Meu superior me fornece as informações que necessito na medida certa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Resistência à Mudança											
Questões	Discordo Plenamente					Concordo Plenamente					
	Foco limitado de mudança										
1. Minha experiência me deixa confiante de que vou ser capaz de realizar com sucesso esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Há algumas tarefas que serão necessárias quando mudarmos. Eu não acho que eu posso fazer bem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Está claro pra mim o objetivo dessa mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ameaça a especialização											
4. Eu tenho as habilidades que são necessárias para fazer essa mudança funcionar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Quando implementarmos essa mudança, sinto que posso lidar com ela com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. A mudança me dará novas oportunidades de carreira	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Esta mudança tornará o meu trabalho mais fácil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inércia estrutural											
9. Estou intimidado por todas as tarefas que terei de aprender por causa dessa mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Os líderes seniores têm servido de modelo para esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Os principais decisores da nossa organização puseram todo o seu apoio por trás deste esforço de mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inércia de grupo											
11. O líder geral desta organização está comprometido com esta mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Todos os gestores seniores destacaram a importância desta mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Nossos líderes seniores encorajaram todos nós a aceitar esta mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Estou certo de que nossos líderes seniores mudarão de idéia antes de implementarmos essa mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Os gerentes seniores me deram orientação que explique o que é esperado depois desta mudança adotada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Todos parecem apoiar esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hábitos											
17. Quando adotarmos essa mudança, estaremos melhor preparados para atender às necessidades de nossos clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Esta mudança corresponde às prioridades da nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Esta mudança será uma melhoria em relação às nossas práticas atuais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Segurança										
20. Essa mudança me faz questionar meu emprego futuro com esta organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Eu acredito que a gerência fez um grande trabalho em trazer esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Estou seguro que com esta mudança a organização está no caminho certo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fatores Econômicos										
23. O esforço necessário para implementar esta mudança é pequeno comparado aos benefícios que virá a partir dela	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Quando implementarmos essa mudança, posso imaginar benefícios financeiros vindo em minha direção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Nossa organização será mais produtiva quando implementarmos essa mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medo do desconhecido										
26. Alguém explicou o porque essa mudança deve ser feita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Esta mudança é claramente necessária	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. A administração enviou um sinal claro que esta organização vai mudar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Estou preocupado com os riscos associados a essa mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Processamento seletivo de informações										
30. Estou muito empenhado em implementar essa mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. A organização vai me fornecer o treinamento necessário para implementar com sucesso esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Não sei como esta mudança pode trazer resultado para a organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ameaça às alocações de recursos estabelecidas										
33. Nossa organização perderá alguns bens valiosos quando adotarmos essa mudança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Quando adotarmos essa mudança, estaremos melhor equipados para atender às necessidades de nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Acredito que com esta mudança estaremos com os recursos limitados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ameaça às relações de poder estabelecidas										
36. Esta mudança perturbará muitas das relações pessoais que desenvolvi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Estou preocupado que eu perca parte do meu status na organização quando esta mudança for implementada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sinto que posso perder autonomia com esta mudança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DESEMPENHO

Desempenho de Tarefa										
Questões	Discordo								Concordo	
	Plenamente								Plenamente	
1. Cumpro as tarefas dentro dos prazos estabelecidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Recebo tarefas especiais para realizar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Tenho uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Reclamo pelo trabalho que executo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Sou orientada a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costuma fazer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Sou focado no cumprimento de meta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Consigo rejeitar novas demandas para concluir os compromissos anteriormente assumidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Sou focado em detalhes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Busco novas formas de realizar o trabalho objetivando a quantidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Sou eficaz em atender as metas estabelecidas pela minha gerência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Desempenho de Contexto										
Questões	Discordo								Concordo	
	Plenamente								Plenamente	
1. Percebo que o trabalho que faço ajuda a melhorar esta empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Tomo a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Reconheço como responsável pelos resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Tenho conflitos profissionais no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Procuro o responsável da equipe para tirar dúvidas sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Me auto-oriento dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Realizo atividades que vão além do cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Sou persistente para realizar tarefas prescritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Tenho entusiasmo para realizar tarefas prescritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Coopero com os colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Obedeço a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Defendo os interesses da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10