

INSPER

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)

ANDRÉ CAPARROZ LOPES PINHEIRO

**FRAMING E GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA
COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA NO COMPROMETIMENTO COM A MUDANÇA**

SÃO PAULO

2020

ANDRÉ CAPARROZ LOPES PINHEIRO

**FRAMING E GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA
COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA NO COMPROMETIMENTO COM A MUDANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado Profissional em
Administração do Insper Instituto de
Ensino e Pesquisa, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Mestre em Administração

Área de Concentração: Estratégia

Orientador: Tatiana Iwai

Co-orientador: Adriana Bruscato
Bortoluzzo

SÃO PAULO

2020

Caparroz Lopes Pinheiro, André
Como a forma de comunicação sobre a mudança e seu
enquadramento podem impactar no comprometimento com a
mudança
André Caparroz Lopes Pinheiro. – São Paulo, 2020.

Dissertação (mestrado) – Insper, 2020
Orientador: Tatiana Iwai
Co-orientador: Adriana Bruscato Bortoluzzo

1. Gestão de Mudança. 2. Comprometimento. 3. Justiça
Processual. 4. Confiança na Gestão. 5. Enquadramento da
Comunicação.

ANDRÉ CAPARROZ LOPES PINHEIRO

**FRAMING E GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA
COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA NO COMPROMETIMENTO COM A MUDANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado Profissional em
Administração do Insper Instituto de
Ensino e Pesquisa, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Mestre em Administração

DATA DE APROVAÇÃO: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Tatiana Iwai
Professora Doutora / Insper

Adriana Bruscato Bortoluzzo
Professora Doutora / Insper

Giuliana Isabella
Professora Doutora / Insper

Lina Eiko Nakata
Professora Doutora / FIA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente às professoras Tatiana e Adriana pela luz, direcionamento e paciência ao longo da construção do trabalho. Certamente os resultados obtidos se devem, em grande parte, às suas críticas e comentários que me ajudaram a buscar sempre melhorar.

Aos meus pais pelos incentivos ao longo da vida acadêmica e, em especial, à minha mãe, pelas inúmeras revisões gramaticais.

E, por fim, aos colegas mestrandos pelo companheirismo, troca de conhecimentos e suporte ao longo desta jornada.

RESUMO

No mundo corporativo são comuns relatos de empresas que enfrentam dificuldades em realizar mudanças devido a resistências internas, ainda que existam elementos estratégicos e de sobrevivência para justificar tais ações. Este trabalho visa estudar alguns dos fatores que influenciam o comprometimento de funcionários com estas mudanças organizacionais, e o que poderia facilitar o descongelamento da empresa em determinadas situações. Baseado na teoria do prospecto, testou-se a existência do efeito da comunicação da mudança como ameaça no comprometimento. Ademais, testaram-se os efeitos moderadores da confiança na gestão e da justiça processual nesta relação. Para avaliar as Hipóteses, foram coletados dados relativos a processos de mudanças relatados em narrativas autobiográficas, através de um procedimento de amostragem bola de neve, no qual os participantes eram solicitados a encaminhar a pesquisa para outras pessoas de sua rede de contatos. Os resultados obtidos contribuem na discussão sobre a relevância da percepção de ameaça real na aceitação pelos funcionários, em especial em situações nas quais há percepção de baixa justiça. E, desta forma, poderão contribuir com as empresas na busca de estratégias mais eficientes para o planejamento e execução de mudanças.

Palavras Chave: Gestão de Mudança. Comprometimento. Justiça Processual. Confiança na Gestão. Enquadramento da Comunicação, Ameaça, Teoria do Prospecto.

ABSTRACT

In the corporate world, reports of companies that face difficulties in making changes due to internal resistances are common, even though there are strategic and survival elements to justify such actions. This work aims to study some of the factors that influence the commitment of employees to these organizational changes, and what could facilitate the unfreeze of the company in certain situations. Based on the prospect theory, the existence of an effect of communicating change as a threat on commitment was tested. Furthermore, the moderating effect of confidence in management, and the procedural justice in this relationship, were also tested. To assess the Hypotheses, data was collected on change processes, reported in autobiographical narratives, through a “snowball” sampling procedure. The results obtained contribute with the discussion about the relevance of the perception of a real threat in the acceptance of change by employees, especially in situations in which there is a perception of low justice. And in that matter, it will be possible to contribute with companies on their search of more efficient strategies for planning and implementing changes.

Key words: *Change management. Commitment. Procedural justice. Trust In management. Framing, Threat, Prospect Theory.*

SUMÁRIO EXECUTIVO

Introdução – Um problema comumente enfrentado pelas empresas de hoje é a dificuldade em realizar mudanças. Muitas vezes as empresas assumem estados de letargia ou congelamento, em que as pessoas que compõe a organização buscam fazer com que as coisas permaneçam como estão, adotando comportamentos e atuando, passiva ou ativamente, de forma a dificultar o processo de implantar as mudanças. Dificuldades estas que estão presentes mesmo quando existe uma clara intenção de capturar benefícios para empresa.

Isso se deve, conforme algumas teorias existentes (teoria da rigidez e teoria da justificação do sistema), ao medo que as pessoas têm do futuro desconhecido, ou seja, das incertezas trazidas pelas novas situações propostas nos processos de mudança. Esse medo é especialmente forte quando os indivíduos desconfiam de que possam ocorrer efeitos práticos negativos em suas vidas, como a perda de seu emprego, por exemplo.

Por outro lado, nos casos em que as pessoas, e a empresa de qual fazem parte de forma coletiva, estão inseridas em um contexto que seja interpretado por elas como uma potencial ameaça, isso poderá leva-las a abraçar a mudança como forma de buscar proteção ou resguardar a sua integridade individual e do grupo do qual fazem parte.

Proposta – Conforme a teoria do Prospecto defende, processos de mudança organizacionais, que forem apresentados como uma forma de defesa contra uma ameaça externa à empresa, gerarão comportamentos de maior comprometimento dos funcionários em ajudar na implantação.

Além disso, a percepção que as pessoas têm sobre como o processo de decisão e implantação da mudança foi conduzido, se de forma justa e equitativa, poderia intensificar esses efeitos. Assim também como se os funcionários tiverem uma relação de confiança com as lideranças promovendo o processo.

Contexto – Para avaliar estas relações, entre fevereiro e março de 2020, foi realizado um estudo através de uma pesquisa on-line, na qual os participantes eram solicitados a descrever uma situação de mudança organizacional que vivenciaram. Na sequência, responder a uma série de perguntas sobre os aspectos mencionados acima. Os participantes foram estimulados a encaminhar o link da pesquisa a pessoas de sua rede de contato.

Implicações – Os resultados obtidos na pesquisa, corroboraram com as propostas feitas na teoria do prospecto, dando indícios de que de fato situações de ameaça geram maior comprometimento.

Em contrapartida, as conclusões do presente estudo parecem indicar que, conforme aumenta a percepção de justiça do processo reduz o efeito da ameaça no comprometimento e, que a confiança que as pessoas têm na gestão não é significativa nesta relação.

Todas estas nuances identificadas, além de contribuir nas discussões acadêmicas sobre o tema de gestão de mudança, também poderão ajudar aos executivos na busca por estratégias mais eficientes para implantação de mudanças em seu dia a dia. E, desta forma, possivelmente também auxiliarão as organizações na obtenção de melhores resultados, na medida em que poderão se tornar mais ágeis em reagir aos contextos externos, cada vez mais dinâmicos e incertos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo teórico	31
Figura 2 - Efeitos da moderação da Justiça Processual (Modelo 04)	48
Figura 3 – Gráfico boxplot das variáveis do modelo.....	69
Figura 4 - Gráfico dispersão framing negativo vs comprometimento afetivo	70
Figura 5 - Gráfico dispersão confiança na gestão vs comprometimento afetivo	70
Figura 6 - Gráfico dispersão justiça processual vs comprometimento afetivo	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações demográficas dos respondentes	33
Tabela 2 – Informações das empresas envolvidas	34
Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis	40
Tabela 4 – Correlações entre variáveis.....	43
<i>Tabela 5 – Resultados regressões inversa gaussiana com erros robustos para comprometimento afetivo</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 6 – Resultados regressões inversa gaussiana com erros robustos para comprometimento afetivo sem controles.....</i>	<i>49</i>
Tabela 7 – Características dos processos de mudança descritos.....	68
Tabela 8 – Medidas variáveis de sucesso da mudança	71
Tabela 9 – Regressões lineares com erro robusto – comprometimento afetivo.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer* (presidente executivo)

SJT - *System Justification Theory* (teoria de justificação do sistema)

Comp_Mud_Afetivo – Comprometimento com a mudança afetivo

Framing_Neg – framing negativo (ameaça)

Just_Proc – justiça processual

Conf_Gestao – confiança na gestão

Dur - duração do processo de mudança

Temp_Mud - antiguidade do processo de mudança

Prop_Risco - propensão de risco do respondente

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1.	Comprometimento com a Mudança.....	19
2.2.	<i>Framing</i> na comunicação e o comprometimento com a mudança	22
2.3.	Confiança na gestão como fator moderador da relação do <i>framing</i> com o comprometimento com a mudança.....	26
2.4.	Justiça processual como moderador da relação do <i>framing</i> e o comprometimento com a mudança.....	29
2.5.	Modelo.....	31
3.	METODOLOGIA.....	32
3.1.	Amostra	32
3.2.	Procedimento.....	34
4.	MEDIDAS	37
4.1.	Variáveis independentes	37
4.2.	Variável dependente.....	38
4.3.	Demais informações coletadas.....	38
5.	RESULTADOS.....	40
5.1.	Cálculo do escore das variáveis	40
5.2.	Definição das variáveis de controle	41
5.3.	Análise das correlações entre as variáveis do modelo	44
5.4.	Análises de regressão estatística	44

6.	CONCLUSÕES	51
6.1.	Discussão e implicações teóricas e práticas	51
6.1.1.	Implicações para teoria de <i>framing</i>	51
6.1.2.	Implicações para teoria de confiança na gestão.....	52
6.1.3.	Implicações para teoria de justiça processual	53
6.1.4.	Implicações práticas	54
6.2.	Limitações	55
6.3.	Sugestões para futuros estudos	56
7.	REFERÊNCIAS.....	57
8.	APÊNDICE	64
8.1.	Pseudo R ² de Mc Fadden.....	64
8.2.	Questionário e Escalas.....	64
8.3.	Tabelas e gráficos adicionais.....	68

1. INTRODUÇÃO

A condução de jornadas de mudanças é um dos grandes desafios organizacionais atuais. A Sony, por exemplo, demorou quatro anos para iniciar seu processo de mudança por maior competitividade, não sendo capaz de acompanhar as mudanças do mercado e, desta forma, levando a empresa ao longo do tempo a um grave cenário de crise ¹. O que poderia ser visto inicialmente como uma oportunidade acabou se tornando uma ameaça à sobrevivência da empresa.

Apenas em 2009 então, quando todas as linhas de produto da empresa se tornaram deficitárias e havia uma ameaça clara de concorrentes disruptivos nos mercados em que atuava, é que finalmente foi possível criar as condições para viabilizar as mudanças e obter o apoio interno necessário. Ainda assim, a empresa conseguiu se reestruturar e se recuperar apenas após seis anos de repetidas tentativas fracassadas, que envolveram (ou causaram) inclusive a troca de dois CEOs. Segundo o atual CEO da Sony, Kenichiro Yoshida ²: “há um crescente senso de urgência em transformar a empresa, gerado pelas rápidas transformações pelas quais o mercado está passando, mas é necessário quebrar os feudos organizacionais que ao longo dos anos matam a colaboração interna e tornam o processo de inovação mais lento”.

As dificuldades enfrentadas pela Sony, mais que exceção, parecem ser a regra em processos de transformação organizacional. Segundo Beer e Nohria (2000), 70% de todas as iniciativas de mudança falham. Já Klendauer e Deller (2009) levantaram

¹ THE ECONOMIST. Game on - Sir Howard Stringer believes he is finally in a position to fix Sony. **The Economist**, Inglaterra, mar. 2009. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2009/03/05/game-on>, acesso em: 25. Jul. 2019

² FINANTIAL TIMES. Sony chief vows recovery is no false dawn. **Finantial Times**, Inglaterra, p. 1–6, 8 out. 2018. Disponível em: <https://www.ft.com/content/e6bb5286-c88b-11e8-ba8f-ee390057b8c9>, acesso em: 19. Ago. 2019.

que entre 50 e 80% dos processos de integração pós-fusão – que são grandes e complexos processos de mudança – falham por não atingirem os retornos esperados pelos acionistas. E, como não há evidências de que fatores externos de negócio, concorrenciais ou macroeconômicos conhecidos, (como a entrada de novos concorrentes, acirramento da competição, mudanças tecnológicas, crises financeiras etc.) que possam ser correlacionados a esta alta taxa de insucesso (KING et al., 2004), a literatura tem dado cada vez mais importância a fatores intraorganizacionais como possíveis explicações. Como por exemplo, problemas de integração cultural ou resistência dos funcionários às mudanças em curso.

Um elemento central para a aceitação de processos de mudança diz respeito às estratégias utilizadas para comunicar de forma mais efetiva a necessidade da jornada de mudança. Particularmente a questão do enquadramento (ou *framing*) de como a necessidade de mudança é apresentada e seus efeitos na aceitação dos processos de mudança. A pergunta que aqui se coloca é: comunicar a necessidade de mudança como uma ameaça que evite um mal maior para a empresa seria uma forma eficiente de incentivar a empresa a atuar? Como o *framing* da necessidade de mudança, representando perda, influenciaria na cooperação ou resistência à mudança dos indivíduos? Baseando-se na teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), este trabalho argumenta que, por uma questão de aversão a perda, as pessoas estariam mais dispostas a tomar riscos, ou seja, a aceitar a mudança quando a mesma é colocada como negativa (provocada por uma ameaça externa ou crise de mercado, por exemplo) e, portanto, mais comprometidos com a implementação das mudanças.

Para além das questões da efetividade do enquadramento da mudança como ameaça, existem outros fatores que podem reforçar ou enfraquecer como a comunicação afeta o nível de comprometimento com a mudança. Se houver

percepção de justiça processual (COLQUITT, 2001; MELKONIAN; MONIN; NOORDERHAVEN, 2011), ou seja, se os funcionários sentirem que os motivos que levaram a empresa a buscar a mudança foram justos, que o processo de tomada de decisão levou em consideração aos pontos de vista das pessoas, e foi realizado de forma justa, isso ajudará na aceitação da mudança ampliando os efeitos da comunicação.

Da mesma maneira, se o relacionamento entre funcionários e a gestão for de confiança, o efeito da comunicação será ampliado e a chance de haver aceitação aumentará. Isso acontece pois, quando as pessoas confiam em seus líderes, acreditam mais facilmente que as propostas feitas por eles têm foco no bem geral. Resumindo, a sensação de incerteza inicial é compensada pela relação de confiança – como se os indivíduos aceitassem algo no escuro por confiar na pessoa que está transmitindo a mensagem (MORGAN; ZEFFANE, 2003).

Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo investigar a relação entre o enquadramento da mudança (como perda) no nível de comprometimento dos funcionários com a mudança. Ademais, pretende-se examinar o efeito moderador de confiabilidade na gestão e da justiça percebida nesta relação.

Com este escopo, o presente trabalho pretende fazer as seguintes contribuições para a discussão acadêmica: primeiramente, contribui-se para a literatura de gestão de mudança ao investigar empiricamente o efeito do enquadramento da mudança, como ameaça, no nível de comprometimento com a mudança. Ainda que existam estudos teóricos a respeito (DUTTON; JACKSON, 1987; GOPINATH; BECKER, 2000; JACKSON; DUTTON, 1988; PLAMBECK; WEBER., 2010), estudos empíricos que explorem esta relação ainda não foram conduzidos. Em segundo lugar, o estudo ainda

avança no tema ao examinar os potenciais efeitos moderadores de confiança na gestão e justiça processual, na relação entre comunicação (*framing*) da mudança e comprometimento com ela, relações que foram pouco estudadas até hoje.

Finalmente, o trabalho ainda apresenta algumas contribuições práticas. Como mencionado no caso da Sony, no ambiente organizacional, a inércia de uma empresa e a demora em se adaptar às condições externas podem significar a não captura ou perda de oportunidades. Além do mais ao longo do tempo, uma perda sistemática de competitividade que pode levar a empresa a um ponto em que tenha seu futuro ameaçado, e sofra grandes prejuízos. Neste sentido, a contribuição prática deste trabalho se refere a um melhor entendimento dos fatores que influenciam as ações das pessoas, na busca de estratégias mais eficientes para movimentar as empresas, e conseqüentemente, obter resultados mais efetivos em implementar mudanças.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comprometimento com a Mudança

O comprometimento com a mudança foi definido por Herscovitch e Meyer (2002, p. 475) como sendo “uma força (mentalidade) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem-sucedida de uma iniciativa de mudança”, sendo este fator, portanto, diretamente ligado à efetividade da mesma. E, ainda segundo Herscovitch e Meyer (2002, p. 475), uma pessoa com esta mentalidade, apresentaria o chamado comportamento focal, que seria “...o cumprimento de requisitos específicos para executar a mudança...”, através de comportamentos discricionários, ou seja, através de esforço adicional ou “fora do previsto”, que o funcionário dispenderá para ajudar a empresa a atingir os objetivos daquela iniciativa.

O comprometimento segundo a literatura é composto por três construtos diferentes: afetivo, de continuidade, e normativo. Segundo Van Dam (2005, p. 255) o comprometimento afetivo “se refere aos laços emocionais que o funcionário desenvolve com seu trabalho ou organização”, enquanto que o de continuidade “se refere a seu envolvimento devido aos investimentos realizados por ele, e os custos envolvidos em deixar o emprego”, ou o que o mesmo teria a perder se isto acontecesse. Já o comprometimento normativo, segundo (HERSCOVITCH; MEYER, 2002) trata-se de um sentimento de obrigação em apoiar a mudança, como se fosse um senso dever para com a empresa e a mudança. Dentre os três tipos, o afetivo é o que se relaciona com os sentimentos de ganho e perda que as pessoas desenvolvem em relação aos efeitos de um processo de mudança organizacional (VAN DAM, 2005). Seria então a parcela do comprometimento que melhor pode refletir os aspectos que

geram o congelamento por aversão a perda mencionados pela teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), e portanto será o foco deste estudo.

Diversos estudos foram realizados para entender quais fatores poderiam levar uma pessoa a apresentar esta condição comportamental. Uma possível maneira de organizar todos estes fatores foi proposta por Oreg, Vakola e Armenakis (2011), que agruparam os fatores em quatro tipos: (1) traços dos envolvidos na mudança, (2) contexto, (3) processo de mudança, (4) benefícios ou ameaças percebidas.

Na literatura, os traços dos indivíduos que foram estudados, e teriam impacto no comprometimento com a mudança, dizem respeito a características demográficas como idade e antiguidade no emprego (CALDWELL; HEROLD; FEDOR, 2004), a necessidade de realização no trabalho (COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003), e traços de personalidade específicos como atitude positiva frente aos fatos da vida (HEROLD; FEDOR; CALDWELL, 2007), resiliência (WANBERG; BANAS, 2000), necessidade de controle (FRIED et al., 1996; JUDGE et al., 1999) e aversão ao risco (JUDGE et al., 1999).

Já em relação aos fatores já existentes no ambiente anteriormente à mudança, e que influenciariam a predisposição dos indivíduos a colaborar ou resistir a elas, os chamados fatores de contexto, é possível encontrar na literatura estudos sobre a confiança nos pares e colegas (COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; EBY et al., 2000), identificação com a empresa (SOENEN; MELKONIAN, 2017) e lealdade à organização (SHAPIRO; KIRKMAN, 1999).

Quanto aos fatores estudados relativos à forma ou ao processo com que a mudança é conduzida, a literatura aponta para a importância da participação ou da voz (COYLE-SHAPIRO; MORROW, 2003; SAGIE; KOSLOWSKY, 1994; WANBERG;

BANAS, 2000), da justiça distributiva ou do resultado da mudança (DALY; GEYER, 1994; KLENDAUER; DELLER, 2009; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999), da equidade do processo (CALDWELL; HEROLD; FEDOR, 2004), da extensão e qualidade da informação fornecida na comunicação (AXTELL et al., 2002; GOPINATH; BECKER, 2000; STAW; SANDELANDS; DUTTON, 1981; WANBERG; BANAS, 2000) e da explicação fornecida na comunicação da mudança (DALY; GEYER, 1994).

Por fim, a literatura trata também de fatores voltados para as expectativas do resultado da mudança, como a antecipação de resultados positivos ou negativos em nível pessoal (quando o indivíduo avalia se a mudança será benéfica ou prejudicial a ele) para a perspectiva de carreira (AXTELL et al., 2002; FRIED et al., 1996; WANBERG; BANAS, 2000), para o potencial de perda ou ganho financeiro (SOENEN; MELKONIAN, 2017) e, para o medo de perda de emprego (GAERTNER, 1989; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999).

Em resumo, são inúmeros os fatores que podem ter alguma influência no comprometimento dos funcionários. Desta forma, a fim de viabilizar a pesquisa, procurou-se limitar o estudo de apenas alguns deles. O critério de seleção foi, em parte, baseado em quais são alavancas sob o controle dos gestores no momento de uma implantação. Desta forma, o trabalho poderia também ter relevância e gerar uma contribuição prática no dia a dia de empresas em processos de transformação. Por outro lado, buscando relevância na academia, e em especial no caso da variável *framing* da mudança, avaliar seu efeito no comprometimento em ambientes organizacionais, algo que, até onde se pode apurar, foi muito pouco explorado de forma empírica pela literatura, e por conseguinte, desta forma o estudo também poderá ser útil e ter uma contribuição relevante na discussão acadêmica.

2.2. *Framing* na comunicação e o comprometimento com a mudança

Em processos de mudança, a comunicação é um aspecto essencial pois, segundo estudos realizados anteriormente, a mesma tem impacto direto nas dimensões que formam a base para a decisão dos funcionários em como agir (GOPINATH; BECKER, 2000). A sua principal função é a de explicar e informar aos funcionários sobre a mudança. Ela é importante por que, além de auxiliar a envolver e fomentar a participação dos funcionários, contribui no treinamento e informação dos mesmos sobre a mudança, o que facilita a reduzir as incertezas e, contribui com o comprometimento com a mudança (MANGUNDJAYA; FARAHZEHAN, 2019; SCHWEIGER; DENISI, 1991).

Um aspecto importante em relação ao conteúdo da comunicação se relaciona ao que a mudança representa em si e, a interpretação dada pelos membros de uma organização ao seu significado. De acordo com a teoria de categorização proposta por Mervis e Rosch (1981), existe um processo cognitivo, a partir do qual os indivíduos buscam avaliar e classificar as situações segundo categorias. Desta forma, consolidam grandes quantidades de informação em uma quantidade de conceitos menor e mais gerenciável. A consequência disso é que as pessoas conseguem reduzir a complexidade de entendimento do mundo, simplificando a sua análise dos fatos, e por fim, tornando a definição de como agir menos complexa. Esta estratégia também favorece a comunicação das situações cotidianas com os demais indivíduos, pois resume todas as informações que caracterizam uma determinada categoria com significado comum para todos os pertencentes à uma determinada comunidade (DUTTON; JACKSON, 1987). E, segundo DANE (2013), no mundo corporativo, esses frameworks cognitivos servem como uma forma de organizar conhecimento sobre o ambiente e, ajudam a direcionar as atenções da empresa e na interpretação da

situação, para posterior tomada de decisão. Além de melhorar a sensação de controle que os executivos tem sobre o ambiente (SUND, 2012).

Nesta linha, nos primeiros estudos sobre o tema, pensou-se que as situações de mudança organizacional poderiam ser categorizadas em termos de oportunidades ou ameaças. Segundo Dutton e Jackson (1987, p. 5), as oportunidades seriam as situações positivas “nas quais o ganho tem grande chance de acontecer”. Da maneira oposta, as ameaças seriam situações negativas, nas quais existe a percepção de que a perda é provável (DUTTON; JACKSON, 1987; KENNEDY; FISS, 2009). Este tipo de categorização é utilizado largamente, há muitos anos, nos jargões de dia a dia de estrategistas e gestores nas organizações, inclusive fazendo parte de sistemas de gestão massivamente conhecidos e utilizados (DUTTON; JACKSON, 1987).

Porém, uma outra visão de artigos mais recentes, traz que frequentemente alterações disruptivas do ambiente poderiam ser classificadas como ameaças, oportunidades, ou ambas (JULIAN; OFORI-DANKWA, 2008; ROUNDY et al., 2018). E ainda, segundo Roundy et al. (2018, p. 2), “alguns tomadores de decisão conseguem enxergar chances de buscar oportunidades empreendedoras (de crescimento ou vantagem competitiva), independente da categorização”. Então, os frames existentes em relação à visão sobre o que determinada situação significa para uma empresa, seriam de baixa ou alta oportunidade e, de baixa ou alta ameaça e não ameaça vs oportunidade como inicialmente proposto. Este estudo está focado na visão de ameaça, a fim de entender melhor como a visão sobre este aspecto seria capaz de promover a movimentação da empresa, e deixando a visão sobre oportunidade para estudos futuros.

Segundo a teoria do prospecto (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979), ao avaliar as possibilidades e resultados esperados para tomar decisões de como agir, as pessoas tendem a ter seu julgamento alterado dependendo dos riscos que enxergam. De tal forma que, quando existisse uma percepção de perda clara, elas teriam tendência a optar pelas ações que evitassem os resultados danosos, mesmo que as probabilidades reais entre o resultado positivo e negativo fossem iguais.

Portanto, ainda segundo a teoria do prospecto (DUTTON; JACKSON, 1987; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; KENNEDY; FISS, 2009), as mudanças classificadas como decorrentes de ameaças gerariam um comportamento de maior propensão ao risco, ou seja, reduziriam a resistência às mudanças (e, conseqüentemente, aumentariam o comprometimento com a implantação da mesma). Isso porque, numa situação de ameaça, quando o ambiente externo parece incontrolável e incerto, a melhor resposta do ser humano (e das organizações) seria alterar seus comportamentos (ou processos internos) a fim de se proteger e adaptar-se à nova situação, buscando a sobrevivência e evitar possíveis perdas (DUTTON; JACKSON, 1987; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

No entanto, as mudanças que são motivadas por fatores diversos, sem existência de uma ameaça clara, podem gerar um comportamento de aversão ao risco, e conseqüente, resistência à mudança. Isso porque qualquer processo de mudança envolve um certo grau de incerteza em relação à situação futura, no que se refere a como serão afetados, por exemplo, o status (empregado vs desempregado) e rotinas de dia a dia das pessoas (KENNEDY; FISS, 2009). Além disso, em um *frame* de baixa ameaça, existe menor motivação para mudar o *status-quo*, dado que os indivíduos, assim como a empresa, se encontram em situação confortável e não precisariam, em princípio, mudar suas atitudes para garantir a sua sobrevivência. E

então, elas se tornam mais avessas ao risco (da mudança) (DUTTON; JACKSON, 1987; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

A teoria do prospecto está em linha com outras teorias existentes, como por exemplo, o modelo de senso de urgência desenvolvido por Kotter (1996) que diz que, é necessário criar um senso de urgência para descongelar / eliminar as resistências, e fazer com que uma empresa se movimente para implantar mudanças.

Contudo, existem outras teorias que dizem que pode ocorrer justamente o contrário. Segundo a teoria de rigidez sob ameaça - *threat rigidity* (STAW; SANDELANDS; DUTTON, 1981) – as pessoas, quando ameaçadas, recorrem e se apegam aos comportamentos cotidianos a que estão acostumadas, e com os quais se sentem mais confortáveis. Com isto, elas evitariam assumir riscos e resistiriam a mudanças.

Na mesma linha, a teoria de justificação do sistema (SJT) de Jost e Banaji (1994) argumenta que as pessoas tem a tendência a enxergar o status quo de forma positiva, de tal maneira que, afim de legitimar os sistemas, organizações e convenções sociais estabelecidos, criam um processo cognitivo que visa racionalizar os defeitos existentes, e fortalecer a continuidade (PROUDFOOT; KAY, 2014). Este fenômeno ocorre porque as mesmas sentem necessidade de evitar o estresse psicológico ou ansiedade produzida pelo reconhecimento de que, o sistema onde estão inseridas tem falhas, é corrupto, ou, em suma, é sub-ótimo e, assim, a racionalização destes defeitos teria uma ação calmante (JOST; BANAJI, 1994; PROUDFOOT; KAY, 2014).

Enfim, ao contrário do senso comum, (e contrariamente ao exposto acima segundo a teoria do prospecto) que diz que uma sensação de crise poderia promover um contexto oportuno para promover a mudança, a SJT sugere que este tipo de

estratégia de comunicação pode gerar efeitos indesejados, pois as pessoas tendem, na verdade, a defender a legitimidade dos sistemas vigentes. Especialmente quando o mesmo está sob ameaças, já que mudanças no mesmo seriam psicologicamente ameaçadoras (KAY; FRIESEN, 2011; PROUDFOOT; KAY, 2014).

Porém existe um outro aspecto da SJT que diz que quando a mudança é inevitável, ou seja, quando o próprio sistema já é percebido como estando em risco, as pessoas atuarão com intuito de defender a existência do mesmo como um todo, ainda que isso signifique aceitar alterações em relativamente pequenas partes dele (KAY; FRIESEN, 2011; PROUDFOOT; KAY, 2014). Com isto, quando há uma crise clara e a única saída é apoiar uma mudança, mesmo que ela tenha consequências aparentemente negativas, as pessoas assim o farão para garantir a continuidade e manutenção da empresa. Em vista disso, em situações de inevitabilidade da mudança ou alta ameaça, a SJT também convergiria para a predição de efeitos positivos de enquadramento da mudança como ameaça no comprometimento com a mudança, conforme proposto pela teoria do prospecto.

Considerando os pontos mencionados acima e as relações do enquadramento da comunicação da mudança, coloca-se a Hipótese abaixo:

Hipótese 1: A comunicação da necessidade de mudança (*framing*) como ameaça leva a maior comprometimento com a mudança.

2.3. Confiança na gestão como fator moderador da relação do *framing* com o comprometimento com a mudança

De acordo com Rousseau et al. (1998, p. 4), confiança “é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de um outro.” Além disso, as relações de

confiança são fundamentalmente recíprocas por natureza e tem alguma medida de troca simétrica/equilibrada (DAVIS; MAYER; SCHOORMAN, 1995; MORGAN; ZEFFANE, 2003).

Em um nível grupal ou organizacional, a confiança que um determinado funcionário tem em sua empresa e na gestão dela representa uma relação de reciprocidade. Tal relação é construída por meio do tratamento recebido pelo funcionário por parte da empresa (personificada na gestão da mesma) em termos de abertura e transparência, tratamento justo e igualitário, distribuição de atribuições e reconhecimento, entre outros. E, do lado do empregado, em contrapartida, no esforço e dedicação em desempenhar as atividades sob sua responsabilidade. Esta relação recíproca é utilizada pelos indivíduos, entre outras coisas, para avaliar como agir em situações de incerteza, e conseqüentemente, molda suas reações à mudança: em resistência ou comprometimento (MORGAN; ZEFFANE, 2003).

Em casos de mudança organizacional, a relação de confiança com a gestão pode facilitar o processo de mudança, na medida que ela pode reduzir a sensação de incerteza provocada pela mudança. Em grandes processos de reestruturação por exemplo, nem sempre o fluxo de comunicação é perfeito, e há um certo atraso para que todos na organização tenham acesso às informações sobre a mudança e, assim, possam avaliar mais objetivamente os riscos e conseqüências da mudança. Nessas situações, as pessoas usualmente recorrem a outros recursos para construir seus julgamentos sobre os fatos e definir como proceder e reagir a mudança. Um desses aspectos seria copiar as ações da liderança ou de pessoas de referência (nas quais confiam). Ou seja, se lideranças relevantes tiverem comportamento percebido pelos funcionários como sendo cooperativo em relação à mudança, então os mesmos inferirão que a organização (e as mudanças) devem ser confiáveis e que, portanto,

sua cooperação não resultará em nenhum efeito negativo (MELKONIAN; MONIN; NOORDERHAVEN, 2011).

A própria teoria da justificação do sistema (SJT) argumenta que funcionários de baixos postos hierárquicos, por não terem a visão do todo sobre o que acontece na empresa, e nem conhecimento sobre como são conduzidos os procedimentos para tomada de decisão estratégica, tendem a ter sensação de baixo controle frente a ações que possam impactar seu futuro na mesma, ou baixa habilidade de influenciar o que acontece no ambiente (LINES et al., 2005). Por estes motivos, se os funcionários tiverem uma relação de confiança com os executivos (ou com um líder específico), e perceberem os mesmos como benevolentes, tenderão de certa forma a “delegar” o controle sobre seu destino a estas pessoas. Caso a pessoa ou grupo de referência se posicione a favor da mudança, os mesmos tenderão a seguir este posicionamento e aceitar a mudança mais facilmente (PROUDFOOT; KAY, 2014).

É como se a percepção do risco de uma determinada mudança fosse reduzida devido à relação de confiança que as pessoas têm com a gestão (DAVIS; MAYER; SCHOORMAN, 1995; SITKIN; PABLO, 1992). Portanto, os efeitos da comunicação da mudança como ameaça (*framing*), no nível de comprometimento com a mudança, deveriam ser reforçados quando a confiança na gestão for alta.

Além disso, segundo Tucker, Hendy e Barlow (2016), há um aspecto da confiança na gestão que é importante em situações de mudança, que é dar credibilidade à mensagem transmitida e, que haveria uma correlação com a aceitação da mensagem pelos liderados.

Considerando os pontos mencionados acima e as relações da confiança na gestão com os demais fatores, coloca-se a Hipótese abaixo:

Hipótese 2: A confiança na gestão tem efeito moderador na relação entre o enquadramento da mudança como ameaça e comprometimento com a mudança, de forma que quando a confiança na gestão for alta, o efeito do *framing* de ameaça no comprometimento com a mudança será reforçado.

2.4. Justiça processual como moderador da relação do *framing* e o comprometimento com a mudança

A justiça processual da mudança é definida como a percepção que os funcionários formam sobre a maneira com que o processo foi conduzido e está ligada a visão dos mesmos, sobre os aspectos formais do processo de implantação das mudanças e o grau de justiça do mesmo (MELKONIAN; MONIN; NOORDERHAVEN, 2011). Segundo Colquitt (2001, p. 386), a justiça processual é “promovida através da participação (voz) durante o processo de decisão e da sensação de influência sobre os resultados, ou então, através da aderência do critério de decisão do processo e sua aparente equidade e consistência, falta de vieses e influências indevidas, lisura, além de ter representação, acurácia e ética.”

A justiça processual pode funcionar também como um moderador, suavizando os efeitos negativos de primeiras percepções pessimistas – antecipatórias sobre os possíveis efeitos e resultados da mudança (ROCZNIEWSKA; HIGGINS, 2019; SHAPIRO; KIRKMAN, 1999). Seria como se no processo de entendimento pelo qual as pessoas normalmente passam, após receber uma notícia ruim, sua aceitação fosse mais fácil quando soubessem que tudo foi conduzido de uma maneira justa, e que não houve abusos por parte dos decisores, do que em uma situação onde houvesse a impressão de que ocorreu o contrário.

Os funcionários tendem a ficar mais atentos ao ambiente em momentos de mudança organizacional, em especial quando as perspectivas são negativas. Aumenta, portanto, o interesse dos mesmos sobre como se deu a situação em que a empresa se encontra e sobre o processo de decisão sobre a mudança (ROCZNIEWSKA; HIGGINS, 2019). Sinais de justiça na conduta organizacional nesta situação, geram uma sensação de que a “coisa certa” foi feita ao longo do processo, tendo impacto nas decisões de como agir por parte das pessoas – positivamente no caso do comprometimento com a mudança (ROCZNIEWSKA; HIGGINS, 2019).

Da mesma maneira, quando os funcionários têm a percepção de que sua opinião foi ouvida, ou seja, levada em consideração no processo decisório (voz), há um impacto positivo na percepção de justiça do processo, em especial quando o resultado esperado é negativo (FARNDALÉ et al., 2011).

Assim como ter suas opiniões ouvidas no processo de decisão, oferecer uma justificativa sobre as decisões que levaram a mudança e ter uma comunicação aberta, franca e direta sobre a mudança com os funcionários, também são ferramentas importantes para melhorar a percepção de justiça (GOPINATH; BECKER, 2000). O papel da comunicação em transmitir uma sensação de que a “coisa certa” foi feita, e prover esta sensação de justiça inicial é essencial, pois percepções de justiça são formadas rapidamente no momento da comunicação inicial do processo (ROCZNIEWSKA; HIGGINS, 2019).

Baseando-se nos pontos acima, argumenta-se que a justiça processual terá um efeito moderador na relação entre o enquadramento da mudança e o comprometimento. Esta relação se dá porque a justiça processual ajuda a reduzir a incerteza da mudança, e facilita o processo de aceitação das consequências

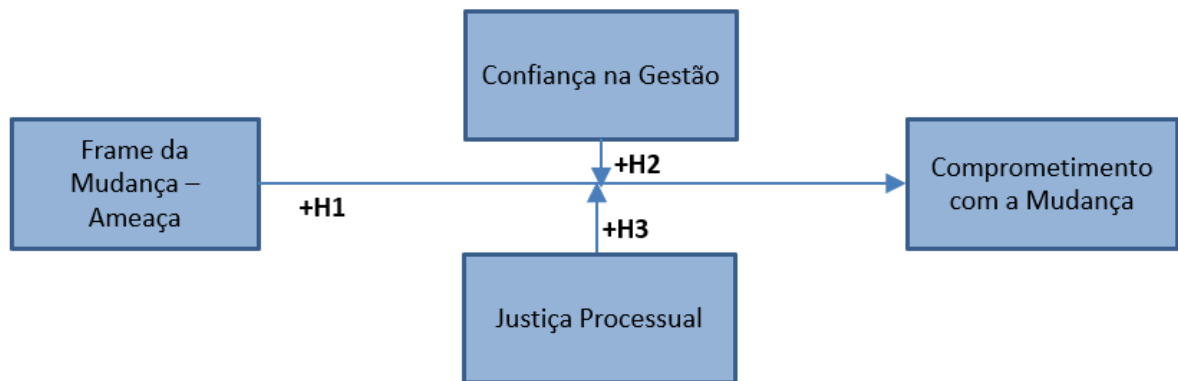
potencialmente negativas da mudança, e também a decisão do empregado em colaborar quando avaliando os demais aspectos e informações disponíveis, como por exemplo, o *framing* da mudança.

Hipótese 3: A justiça processual tem efeito moderador na relação entre o enquadramento da mudança como ameaça e o comprometimento com a mudança, de forma que quando a justiça processual percebida é alta, o efeito do *framing* de ameaça no comprometimento com a mudança será reforçado.

2.5. Modelo

O modelo final desenvolvido com as três Hipóteses esta ficou conforme a Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Do autor (2020)

3. METODOLOGIA

No presente trabalho, foi utilizada uma pesquisa de *recall-task*, na qual os respondentes foram solicitados a descrever uma experiência pela qual passaram, e em seguida, responder à uma série de perguntas em relação ao tema de interesse. A mesma foi divulgada eletronicamente através do procedimento *snow-ball* ou bola de neve, que é uma técnica de amostragem não probabilística, na qual os participantes iniciais, indicam (neste caso encaminham) novos participantes e assim por diante.

3.1. Amostra

Entre fevereiro e início de março de 2020, os participantes foram convidados a participar de uma pesquisa eletrônica através de vários meios (e-mails, mensagens eletrônicas e redes sociais), de forma direta ou através de grupos de caráter acadêmicos ou profissionais de alumni. A partir do contato do autor, eles recebiam uma mensagem com as explicações sobre o funcionamento da pesquisa, informando que a mesma era anônima, sem fins lucrativos, e exclusivamente acadêmica. Eram então solicitados a responder a um questionário em uma plataforma eletrônica (Qualtrics) e encaminhar o link da pesquisa *on-line* a seus respectivos contatos.

Foram obtidas 188 respostas completas da pesquisa. Informações sobre os respondentes e as empresas em que trabalhavam no período da mudança descrita no estudo podem ser vistas na Tabelas 1 e 2 respectivamente.

Tabela 1 – Informações demográficas dos respondentes

	Número	Percentual
Gênero		
Feminino	64	34,0
Masculino	119	63,3
Sem informação	5	2,7
Faixa etária (anos de idade)		
20-35	44	23,4
36-40	38	20,2
41-45	64	34,0
Maior que 46 anos	42	22,3
Tempo experiência (<i>Tenure</i> - anos)		
1-12	32	17,0
13-15	35	18,6
16-20	50	26,6
21-25	32	17,0
Maior que 25 anos	39	20,7
Cargo na época da mudança		
Equipe Operacional	45	23,9
Gerencia média	105	55,9
Alta gestão / diretoria	38	20,2

Fonte: Do autor (2020)

Tabela 2 – Informações das empresas envolvidas

	Número	Percentual
Indústria		
Serviços	68	36,2
Serv. Financeiros	25	13,3
Comércio	11	5,9
Indústria	50	26,6
Construção	5	2,7
Agro	7	3,7
Governo	4	2,1
Outro	18	9,6
Tipo		
Governo	5	2,7
Nacional - Familiar	60	31,9
Nacional - Aberta	30	16,0
Multinacional - Sede local	25	13,3
Multinacional - Sede no exterior	63	33,5
Outro	5	2,7
Tamanho		
Até 50 func	20	10,6
Entre 51 e 500	41	21,8
Entre 501 e 1.000	19	10,1
Entre 1.001 e 5.000	42	22,3
Mais que 5.001	66	35,1

Fonte: Do autor (2020)

3.2. Procedimento

Os participantes foram primeiramente solicitados a ler e aceitar um termo de consentimento em que eram informados sobre a confidencialidade da pesquisa, e que a mesma era estritamente acadêmica e sem fins lucrativos. Na sequência, foram solicitados a responder algumas questões relativas às suas características pessoais referentes à sua propensão ao risco. Esta variável foi apresentada no início do estudo a fim de isolar a mesma das demais, e evitar contaminação ou confusão nas respostas, já esta é a única variável relativa às características / traços do indivíduo em

específico. Em seguida, algumas perguntas *dummy* foram feitas, no intuito de evitar a contaminação das respostas das seções seguintes.

Posteriormente, através de uma técnica de narrativa autobiográfica, os participantes foram solicitados a narrar uma experiência passada própria em um processo de mudança específico na qual os mesmos interagiram com os seus gestores (alta gestão da empresa).

Este procedimento foi importante nos seguintes aspectos: primeiramente na contextualização e preparação do participante para responder o restante do questionário e, em segundo lugar, buscar garantir que os respondentes tomariam por base um caso real pelo qual passaram. O método descrito acima traz validade ecológica aos resultados, uma vez que busca garantir que todos os respondentes tenham como base em sua resposta uma experiência de mudança real vivida diretamente por eles.

Em seguida, os participantes foram solicitados a responder as questões sobre parte das variáveis independentes: *framing* e justiça processual, na sequência as questões sobre a variável dependente (comprometimento com a mudança), e apenas então, foram colocadas as questões da última variável independente, confiança na gestão. Esta última variável foi separada a fim de manter uma organização temporal do questionário, agrupando as variáveis por momento – durante a mudança para *framing*, justiça processual e comprometimento e pré-mudança para confiança na gestão. Em todas as etapas descritas, os participantes eram recordados que deveriam considerar a situação descrita por eles como referência para as respostas.

Por fim, foram solicitadas informações sobre algumas variáveis de controle (ano em que a mudança foi iniciada, magnitude e abrangência do processo de mudança e

sobre o resultado do processo), sobre as características da empresa em que a mudança ocorreu (mercado, tipo, tamanho, origem), e demográficas dos participantes (idade, sexo, experiência profissional e posição hierárquica dos mesmos na época em que a mudança aconteceu).

3.3. Análise

Após a coleta de dados, foram realizadas uma série de análises estatísticas e construídos modelos de regressões para comprovação das hipóteses através de uma ferramenta de análise estatística (Stata).

4. MEDIDAS

4.1. Variáveis independentes

Enquadramento da Mudança – *Framing* da mudança: adaptou-se a escala desenvolvida por Thomas, Clark e Gioia (1993) de cinco itens com viés negativo (ameaça). Um exemplo seria: “A empresa caracterizou a não-implementação da mudança como algo negativo”. Para as respostas utilizou-se uma escala tipo Likert de cinco pontos variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. O coeficiente alpha obtido para esta escala na amostra foi de 0,88.

Justiça processual: adaptou-se a escala de cinco itens desenvolvida por Roczniowska e Higgins (2019). Alguns exemplos de questão seriam: “Os motivos que levaram a empresa a fazer aquela mudança foram legítimos.” e “Eu pude expressar minhas visões e sentimentos em relação a mudança.” Para esta variável foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 “definitivamente não” e 5 “definitivamente sim”. O coeficiente alpha obtido para esta escala na amostra foi de 0,85.

Confiança na gestão: utilizou-se a escala desenvolvida por Mayer e Davis, (1999) composta por três construtos diferentes: Habilidade de cinco itens, Benevolência de quatro itens e Integridade de quatro itens. Alguns exemplos seriam: “Eu me sentia muito confiante sobre as habilidades da alta gestão (top management).” para habilidade, “As necessidades e desejos dos colaboradores eram muito importantes para a alta gestão (top management).” para benevolência, e “Eu apreciava os valores da alta gestão (top management).” para integridade. Para esta variável foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo fortemente” e 5 “concordo fortemente”. O coeficiente alpha obtido para esta escala na amostra foi de 0,95.

4.2. Variável dependente

Comprometimento com a mudança: adaptou-se a escala desenvolvida por Herscovitch e Meyer, (2002) composta por três construtos, dos quais utilizou-se somente o comprometimento afetivo de seis itens. Exemplos seriam: “Durante a implementação da mudança, eu acreditava que ela servia a um propósito importante.” para comprometimento afetivo. Para esta variável utilizou-se uma escala de cinco pontos tipo Likert, sendo 1 “discordo fortemente” e 5 “concordo fortemente”. O coeficiente alpha obtido na amostra foi de 0,91.

4.3. Demais informações coletadas

Procurou-se capturar informações sobre os diversos possíveis fatores que poderiam influenciar um processo de mudança. Iniciando por fatores ligados ao indivíduo, passando por fatores ligados à empresa em que a mudança ocorreu, bem como ligados a mudança em si. Desta forma, esperava-se cobrir todos os aspectos externos ao modelo que poderiam influenciar as conclusões, para posteriormente avaliar quais poderiam ser os controles mais adequados a serem utilizados no modelo estatístico construído, de acordo com o procedimento proposto por Spector e Brannick (2011) e por Becker (2005). Segundo estes autores, as variáveis de controle devem considerar também fatores que tenham correlações significativas com as variáveis de interesse, independentemente de relações conhecidas teóricas que justifiquem tal relação. E, como, em pesquisas que envolvam narrativa autobiográfica, como a realizada para o presente trabalho, a variabilidade de eventos é muito alta, seria importante verificar se existiram fatores relevantes com influência estatisticamente significativa não identificados inicialmente pela revisão bibliográfica.

No nível individual, solicitou-se informações sobre fatores demográficos dos respondentes como sexo, idade, tempo de experiência e posição hierárquica do

respondente na empresa na época da mudança. E, também, sobre as suas características de personalidade (traços), avaliou-se a propensão ao risco. Para medir esta variável, utilizou-se uma escala de sete itens adaptada, a partir da escala desenvolvida por Hayton (2005), cujo alguns exemplos seriam: “Estou mais disposto a desafiar o status quo e as práticas antigas da companhia.” e “Prefiro uma postura mais agressiva afim de maximizar a probabilidade de capturar potencial, quando me encontro com situações de incerteza.”, utilizando como possíveis respostas uma escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 “discordo fortemente” e 5 “concordo fortemente”. O coeficiente alpha obtido para esta escala na amostra foi de 0,68.

Sobre a empresa em que ocorreu a mudança, foram solicitadas informações como o tipo de mercado em que a mesma está inserida (serviços, serviços financeiros, comércio, indústria, construção, agropecuária, governo, ou outro), o tipo da mesma (governo, familiar, aberta ou outro), origem (Multinacional com sede no exterior, multinacional com sede local ou nacional), e tamanho (de acordo com o número de funcionários).

Finalmente, sobre o processo de mudança perguntou-se há quanto tempo em anos o mesmo havia ocorrido, qual foi sua duração em número de meses, qual sua magnitude (escala variando de 1, muito pequeno, a 10, muito grande), abrangência (interno a área, interno a uma diretoria, interno a uma unidade de negócios, empresa inteira – mesma localidade ou empresa inteira – em diversas localidades), e sucesso da implantação da mudança (1 para “muito malsucedido” a 10 “muito bem-sucedido”).

5. RESULTADOS

5.1. Cálculo do escore das variáveis

Para a consolidação e cálculo dos escores das variáveis, os itens reversos tiveram suas pontuações invertidas e, posteriormente, foi calculada a média dos itens que compõem cada variável como sua pontuação. As pontuações médias obtidas para cada variável estão expressas na Tabela 3 e as demais estatísticas descritivas podem ser vistas no apêndice, na Tabela 8 e figuras 3, 4, 5 e 6.

Pela análise das medidas, pode-se perceber que para todas as variáveis de interesse, há uma característica de assimetria negativa com maior concentração de ocorrências acima a mediana. Além disso, chama atenção o desvio padrão perto de 1, chegando a 1,05 para o *framing*, cerca de 31% do valor da média (3,36), o que demonstra grande dispersão das ocorrências dessas variáveis.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis

Variável	Obs	Média	Desv, Pad	Min	Max	Mediana
Comp_Mud Afet	188	4,05	0,88	1,00	5,00	4,17
Framing_Neg	188	3,36	1,05	1,00	5,00	3,40
Just_Proc	188	3,59	0,92	1,00	5,00	3,83
Conf_Gestao	188	3,26	0,89	1,08	5,00	3,35
Prop_Risco	188	3,21	0,58	1,86	4,57	3,14
Sucesso	188	7,00	2,15	0,00	10,00	7,00
Temp_Mud	188	5,99	5,13	0,00	32,00	5,00
Duração	188	12,64	8,17	1,00	25,00	12,00
Idade	188	41,96	9,33	20,00	72,00	41,00

Comp_Mud_Afetivo = Comprometimento com a mudança afetivo, *Framing_Neg* = Framing negativo (ameaça), *FramNeg_ConfGest* = termo da moderação da confiança na gestão na relação do framing negativo com a mudança, *Conf_Gestao* = confiança na gestão, *FramNeg_Just* = termo da moderação da justiça processual na relação do framing negativo com a mudança, *Just_Proc* = justiça processual, *Idade* = idade dos respondentes, *Dur* = duração do processo de mudança em meses, *Sucesso* = sucesso do processo de mudança, *Temp_Mud* = antiguidade do processo de mudança descrito em anos, *Prop_Risco* = propensão ao risco do respondente.

Fonte: Do autor (2020)

5.2. Definição das variáveis de controle

Para selecionar as variáveis de controle no modelo, considerou-se aquelas que já haviam sido identificadas anteriormente pela literatura, como tendo influência no comprometimento e que ainda não estavam representadas no modelo. Um primeiro grupo de fatores se referia aos traços ou a fatores individuais dos respondentes, como a idade (CALDWELL; HEROLD; FEDOR, 2004), e sua propensão ao risco (JUDGE et al., 1999). Ambas as variáveis, segundo se levantou na literatura, poderiam alterar os níveis de comprometimento apresentado e influenciar as respostas destes indivíduos na pesquisa realizada.

Além destas, também se tentou isolar a possível influência de um viés de memória de longo prazo, em que as pessoas tenderiam a *se esquecer* dos detalhes dos eventos em suas vidas dos quais tem vergonha, e recordar os detalhes de que se sentem orgulhosos. Com o tempo, isso alteraria a versão dos fatos de que se recordam tornando-a “idealizada” (STANLEY; BRIGARD, 2019). Esse fato poderia afetar os resultados do estudo, uma vez que o mesmo foi baseado em uma narrativa autobiográfica de eventos passados. Sendo assim, criou-se uma variável a ser utilizada como controle para medir a antiguidade do processo de mudança em anos declarada pelo respondente (Temp_Mud).

Por fim, procurou-se identificar, dentre todas as informações coletadas na pesquisa sobre o respondente, sobre a empresa e sobre o processo de mudança, quais teriam alguma correlação significativa com as variáveis de interesse, conforme sugerido por Spector e Brannick (2011) e por Becker (2005).

Desta forma, realizou-se inicialmente uma análise de correlação incluindo todas as informações coletadas, a fim de identificar quais seriam significativas, e posteriormente, uma primeira regressão apenas com as variáveis que passaram neste primeiro filtro para confirmar quais seriam relevantes. Este procedimento confirmou a utilização de cinco variáveis de controle (algumas suportadas também pela teoria, conforme mencionado acima): idade do respondente (Idade), antiguidade do processo de mudança (Temp_Mud), propensão de risco do respondente (Prop_Risco), percepção do sucesso geral do processo de mudança (Sucesso), e duração do processo de mudança (Dur). As correlações obtidas estão demonstradas na Tabela 4.

Tabela 4 – Correlações entre variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Comp_Mud_Afetivo	1,000								
2 Framing_Neg	0,263 ***	1,000							
3 Just_Proc	0,752 ***	0,288 ***	1,000						
4 Conf_Gestao	0,295 ***	0,237 ***	0,410 ***	1,000					
5 Idade	0,051	0,012	0,091	0,080	1,000				
6 Dur	0,186 **	0,040	0,051	-0,123 *	0,045	1,000			
7 Sucesso	0,410 ***	0,149 **	0,382 ***	0,236 ***	0,088	-0,011	1,000		
8 Temp_Mud	-0,123 *	-0,134 *	-0,157 **	-0,008	0,389 ***	-0,073	0,032	1,000	
9 Prop_Risco	0,167 **	0,145 **	0,159 **	0,070	0,094	-0,085	0,080	0,056	1,000

* 90% Confiança, ** 95% Confiança, *** 99% Confiança

Comp_Mud_Afetivo = Comprometimento com a mudança afetivo, Framing_Neg = Framing negativo (ameaça), FramNeg_ConfGest = termo da moderação da confiança na gestão na relação do framing negativo com a mudança, Conf_Gestao = confiança na gestão, FramNeg_Just = termo da moderação da justiça processual na relação do framing negativo com a mudança, Just_Proc = justiça processual, Idade = idade dos respondentes, Dur = duração do processo de mudança em meses, Sucesso = sucesso do processo de mudança, Temp_Mud = antiguidade do processo de mudança descrito em anos, Prop_Risco = propensão ao risco do respondente.

Fonte: Do autor (2020)

5.3. Análise das correlações entre as variáveis do modelo

Já em relação às demais variáveis do modelo, pode-se notar que há uma correlação significativa forte entre a justiça processual e o comprometimento afetivo (0,752), como era de se esperar, de acordo com as teorias de justiça processual existentes na literatura. Da mesma forma, para confiança na gestão e para o *framing*, as correlações também são significantes e com o mesmo sinal que para justiça processual, porém com valores relativamente menores: +0,295 e +0,263 respectivamente.

Adicionalmente, foram construídos gráficos de dispersão para as variáveis de interesse – figuras 4, 5 e 6 no apêndice – onde pode-se visualmente notar que existe grande dispersão para o *framing* e para confiança, e um pouco menor no caso da justiça processual.

5.4. Análises de regressão estatística

Para testar as Hipóteses propostas, foram realizadas algumas séries de análises de regressão de forma hierárquica. Inicialmente, apenas com os controles (modelo 1 na Tabela 5), e então foram introduzidas as variáveis do modelo proposto uma a uma, conforme as Hipóteses. Primeiramente, *framing* negativo (modelo 2, H1), posteriormente, confiança na gestão (modelo 3, H2) e, na sequência, justiça processual (modelo 4, H3). Termos de moderação foram criados através da multiplicação das pontuações entre as variáveis envolvidas (FramNeg_ConfGest e FramNeg_Just).

Tabela 5 – Resultados regressões inversa gaussiana com erros robustos para comprometimento afetivo

Comp_Mud_Afetivo			H1		H2		H3	
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Variável	Coef	Std Err	Coef	Std Err	Coef	Std Err	Coef	Std Err
Var. de Interesse								
Framing_Neg			0,231 *	(0,139)	0,534	(0,588)	0,162 *	(0,088)
FramNeg_ConfGest					-0,106	(0,145)		
Conf_Gestao					0,556	(0,448)		
FramNeg_Just							-0,056 **	(0,026)
Just_Proc							1,009 ***	(0,124)
Var. de Controle								
Idade	-0,005	(0,014)	-0,011	(0,018)	-0,013	(0,016)	-0,006	(0,007)
Dur	0,019 **	(0,008)	0,020 **	(0,009)	0,019 **	(0,009)	0,031 ***	(0,01)
Sucesso	0,174 ***	(0,058)	0,187 ***	(0,066)	0,175 ***	(0,064)	0,075 **	(0,031)
Temp_Mud	-0,015	(0,017)	-0,002	(0,024)	-0,002	(0,023)	0,010	(0,014)
Prop_Risco	0,246 **	(0,117)	0,242 *	(0,13)	0,200	(0,145)	0,171	(0,133)
_cons	2,101 ***	(0,643)	1,438 *	(0,8)	0,115	(1,904)	-0,632	(0,85)
AIC	6,018		6,027		6,048		6,040	
Δ AIC			0,010		0,030		0,022	
Log pseudolikelihood	-559,652		-559,577		-559,515		-558,766	
Δ Log pseudolikelihood			0,075		0,137		0,887	
Pseudo R2 (Mc Fadden)	0,152		0,189		0,220		0,589	
Δ Pseud R2			0,037		0,068		0,437	
BIC	-949,593		-944,506		-934,158		-935,657	
Δ BIC			5,086		15,435		13,936	

* 90% Confiança, ** 95% Confiança, *** 99% Confiança

Comp_Mud_Afetivo = Comprometimento com a mudança afetivo, Framing_Neg = Framing negativo (ameaça), FramNeg_ConfGest = termo da moderação da confiança na gestão na relação do framing negativo com a mudança, Conf_Gestao = confiança na gestão, FramNeg_Just = termo da moderação da justiça processual na relação do framing negativo com a mudança, Just_Proc = justiça processual, Idade = idade dos respondentes, Dur = duração do processo de mudança em meses, Sucesso = sucesso do processo de mudança, Temp_Mud = antiguidade do processo de mudança descrito em anos, Prop_Risco = propensão ao risco do respondente.

Fonte: Do autor (2020)

O método utilizado que apresentou os resultados mais efetivos foi o de regressão múltipla com distribuição inversa gaussiana. Isso aconteceu devido ao fato de que as distribuições das pontuações das variáveis apresentam assimetria negativa (conforme Figura 3 no apêndice), e como os erros não possuem distribuição Normal e a amostra

é pequena (apenas 188 observações) para usar o Teorema do Limite Central, então optou-se pela inversa gaussiana. Ainda assim, também foram realizadas regressões lineares normais, que podem ser vistos na Tabela 09 que encontra-se no apêndice, porém os resultados obtidos apenas comprovaram a Hipótese 1.

Para avaliação da qualidade dos modelos, utilizaram-se alguns dos índices fornecidos pela ferramenta estatística utilizada nas análises (Stata) para a regressão inversa gaussiana: AIC, BIC e o log *pseudolikelihood*, e foi calculado o pseudo R². Os índices AIC e BIC indicam o nível de penalidade pela quantidade de fatores que compõe o modelo, e indicam melhores modelos quanto menores forem seus valores. Já para o log *pseudolikelihood* e para o pseudo R² Mc Fadden quanto maior seu valor, melhor o modelo.

Pelos resultados obtidos, nota-se na Tabela 5 que, segundo o modelo 2 há evidências estatísticas que comprovam uma relação positiva, entre o *framing* negativo (com p valor de 0,096) e o comprometimento afetivo, o que confirmaria a Hipótese 1. Quando comparado com o modelo 1 (apenas com os controles), há uma pequena melhora dos indicadores de qualidade do modelo, sendo que para o pseudo R² há um aumento de 0,037 e para o log *pseudolikelihood* um aumento 0,075, e uma pequena piora do AIC (aumento de 0,010) e do BIC (aumento de 5,086), que já eram esperadas devido ao aumento de fatores entre o modelo 1 e 2.

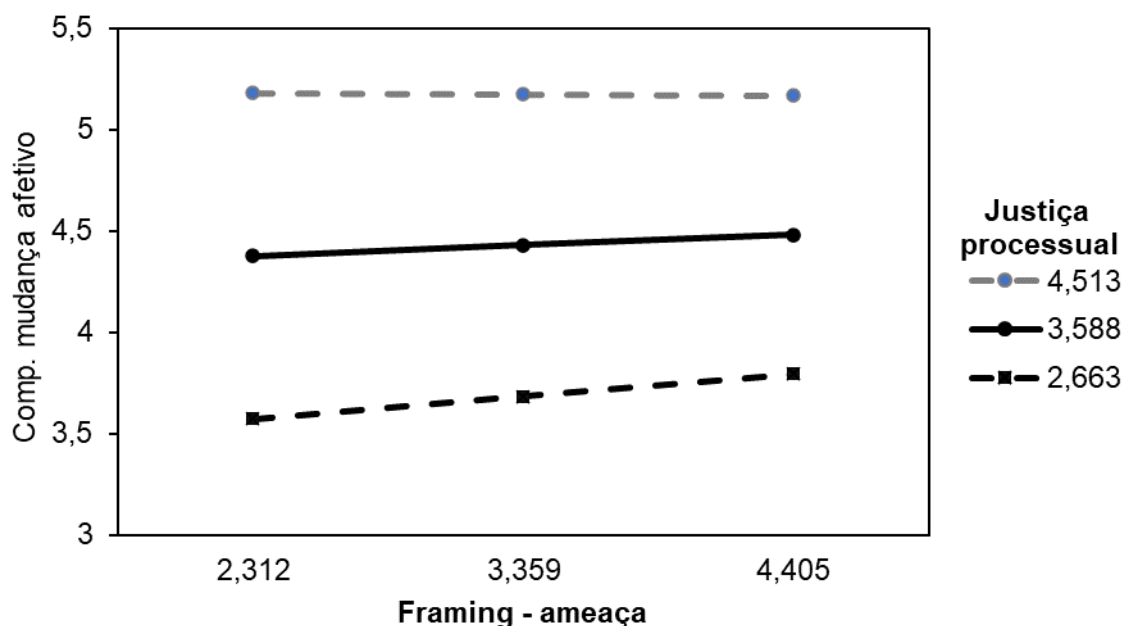
Já para a confiança na gestão (H2) no modelo 3 da Tabela 5, os resultados não se mostraram estatisticamente significativos.

Por outro lado, da mesma maneira que para o modelo 2, o modelo 4 também apresenta evidências estatísticas de que há uma moderação pela justiça processual (com p valor de 0,035), ainda que de sinal oposto ao inicialmente previsto (negativo).

De tal modo que, quanto maior a justiça no processo, menor o efeito do *framing* negativo no comprometimento afetivo. O pseudo R^2 e o log *pseudolikelihood* indicam uma melhora significativa do modelo, em comparação com o modelo de referência (modelo 1), que contém apenas as variáveis de controle, respectivamente 0,437 para o pseudo R^2 e 0,887 para o log *pseudolikelihood*. Enquanto que o AIC e o BIC apresentaram pequenas pioras, como já era de se esperar pelo aumento de fatores do modelo.

Para entender e confirmar os efeitos da moderação da justiça processual, projetou-se graficamente os valores obtidos através do modelo 4 para o comprometimento, quando se considera as pontuações médias obtidas na amostra para justiça (3,588) e para o *framing* (3,359). E, adicionalmente, também foram plotados novos pontos ao se alterar as variáveis do modelo, em um desvio padrão para cima, e um desvio padrão para baixo, verificando então seu impacto na variável destino. Para as variáveis de controle, considerou-se a pontuação média obtida, resultando desta forma nos nove pontos plotados na Figura 2.

Figura 2 – Efeitos da moderação da justiça processual (modelo 04)



Fonte: Do autor (2020)

O que se pôde verificar no gráfico obtido, é que, a variação líquida do comprometimento na curva em que a justiça processual tem valor de fixo 4,513 (alta percepção de justiça) e os valores do *framing* variam entre 2,312 e 4,405, é de apenas -0,242%, ou seja, praticamente nulo. Especialmente, quando se compara com a variação das demais curvas: +2,390% para justiça fixada em 3,588 e +6,205% para 2,663 (baixa percepção de justiça).

Assim, pode-se ver mais claramente que, apesar do coeficiente do termo de moderação da justiça ser negativo no modelo, na prática o efeito líquido da interação é que, conforme aumenta a percepção de justiça, a importância da *framing* negativo diminui, chegando a ser nulo em situações de alta justiça. Ainda assim, o resultado do modelo demonstra que há de fato um efeito positivo do *framing* negativo relevante nas situações de baixa justiça processual.

Por fim, para avaliar a validade das relações, conforme o procedimento proposto por (BECKER, 2005), foram geradas versões dos modelos apresentados acima sem as variáveis de controle, que podem ser vistas na Tabela 6. Neste procedimento, busca confirmar-se se as relações encontradas nos modelos propostos se mantem, mesmo sem as variáveis de controle. Uma confirmação nesse sentido, demonstraria maior robustez dos resultados obtidos, já que eliminaria relações randômicas entre os controles e as variáveis de interesse que podem interferir nos resultados do modelo obtido (evitando os chamados erros tipo 1 e 2).

Tabela 6 – Resultados regressões inversa gaussiana com erros robustos para comprometimento afetivo sem controles

Comp_Mud_Afetivo	H1		H2		H3	
	Modelo 2.b		Modelo 3.b		Modelo 4.b	
Variável	Coef	Std Err	Coef	Std Err	Coef	Std Err
Var. de Interesse						
Framing_Neg	0,229***	(0,074)	0,434	(0,328)	0,151	(0,268)
FramNeg_ConfGest			-0,079	(0,09)		
Conf_Gestao			0,518	(0,317)		
FramNeg_Just					-0,048	(0,077)
Just_Proc					1,054***	(0,281)
_cons	3,282***	(0,267)	1,787	(1,112)	0,401	(0,927)
AIC	5,977		5,998		5,989	
Δ AIC			0,020		0,012	
Log pseudolikelihood	-559,883		-559,803		-558,969	
Δ Log pseudolikelihood			0,079		0,914	
Pseudo R2 (Mc Fadden)	0,039		0,078		0,489	
Δ Pseud R2			0,039		0,450	
BIC	-970,078		-959,764		-961,432	
Var BIC			10,314		8,646	

*** 90% Confiança, ** 95% Confiança, *** 99% Confiança**

Comp_Mud_Afetivo = Comprometimento com a mudança afetivo, Framing_Neg = Framing negativo (ameaça), FramNeg_ConfGest = termo da moderação da confiança na gestão na relação do framing negativo com a mudança, Conf_Gestao = confiança na gestão, FramNeg_Just = termo da moderação da justiça processual na relação do framing negativo com a mudança, Just_Proc = justiça processual, Idade = idade dos respondentes, Dur = duração do processo de mudança em meses, Sucesso = sucesso do processo de mudança, Temp_Mud = antiguidade do processo de mudança descrito em anos, Prop_Risco = propensão ao risco do respondente.

Fonte: Do autor (2020)

Como se pode ver na Tabela 6, apenas as relações do modelo 2 e 2.1 foram mantidas (apresentou p valor de 0,002 para o *framing* negativo), reforçando, portanto, a confirmação da Hipótese 1 de que o *framing* negativo tem uma relação positiva com o comprometimento.

Já para a Hipótese 3, apesar da não confirmação através desta técnica, os resultados obtidos no modelo ainda seriam válidos, apenas há evidências de que alguma, ou algumas das variáveis de controle, também teria um papel relevante no modelo.

6. CONCLUSÕES

6.1. Discussão e implicações teóricas e práticas

A presente pesquisa analisou os efeitos do enquadramento da mudança como ameaça e seus efeitos sobre o comprometimento de funcionários em implantar a mesma, e como esta relação é influenciada por outros fatores, especificamente a confiança na gestão e a justiça processual.

A Hipótese 1, que defendia a existência de uma influência do *framing* de ameaça no comprometimento, foi confirmada. Para a Hipótese 3, que argumentava sobre a existência de uma moderação da justiça processual sobre esta relação, houve confirmação da existência da relação de moderação, porém com sinal negativo (contrário do proposto inicialmente). Já para a Hipótese 2, que argumentava sobre o efeito moderador da confiança na gestão, não foi encontrada sustentação nos dados da amostra.

6.1.1. Implicações para teoria de *framing*

O *framing* é ainda um construto pouco explorado no que tange sua relação com o comprometimento com a mudança. Havendo inclusive um conjunto de teorias inicialmente opostas: teoria do prospecto de Kahneman e Tversky (1979) de um lado, e a teoria da rigidez (STAW; SANDELANDS; DUTTON, 1981) e a SJT (JOST; BANAJI, 1994) de outro. O trabalho realizado conseguiu demonstrar que, mais do que dissonantes, na verdade, estas teorias são complementares, como dois lados de uma mesma moeda, convivendo dentro de uma realidade complexa dentro das organizações, e se completando.

Conforme previsto pela a Hipótese 1, o comprometimento aumenta conforme a percepção de ameaça também aumenta, comprovando que as pessoas tendem a ficar

mais propensas ao risco quando tem percepção de perda. Exatamente conforme previsto pela teoria do prospecto.

Além disso, o trabalho também agrega à discussão sobre o *framing* na gestão de mudança quando evolui no entendimento de como esta variável interage com outros fatores. As Hipóteses de interação (H2 e H3), inicialmente propostas, previam que houvesse uma influência destes fatores, através da redução do risco percebido dos efeitos da mudança, o que aumentaria o efeito no comprometimento. Isso, na verdade, não ocorre em relação a confiança na gestão, e tem um efeito de suavização do impacto ou substituição no caso da justiça. Ou seja, o *framing* de ameaça seria mais efetivo como forma de comunicação da mudança, em situações nas quais este fator não estivesse presente ou tivesse baixa intensidade. E, nos casos de alta justiça, é como se a percepção de risco das pessoas devido a ameaça presente, fosse neutralizada. Não no sentido de gerar menos comprometimento, uma vez que não há uma redução nesse sentido, mas sim pela razão de a ameaça em si, pequena ou grande, não mais fazer diferença.

6.1.2. Implicações para teoria de confiança na gestão

No que se refere à confiança na gestão, como as análises não fornecem suporte à Hipótese da moderação, sobre o relacionamento entre o *framing* e o comprometimento, alguns questionamentos sobre como se daria esta interação – e se a mesma existe – poderiam ser levantados. Como no fundo, o *framing* faz parte do processo de comunicação da mudança, talvez seja possível fazer um paralelo com estudos realizados sobre este tema.

Quando analisando outras formas de comunicação, já se identificou anteriormente que a confiança na gestão não tem efeito moderador, mas sim, um

efeito mediador. Arnestad, Selart e Lines (2019) testaram o efeito da mediação e da moderação da confiança na gestão na relação entre as justificativas da mudança no comprometimento, e identificaram que apenas a mediação era significativa. O que significa que, nestes casos, o conteúdo da comunicação teria influência na credibilidade do gestor e portanto, indiretamente através da confiança na gestão, no comprometimento com a mudança.

Considerando que o mesmo acontece para o *framing*, então o papel do gestor na comunicação da ameaça seria o de transmitir a mensagem, e sua função estaria muito mais ligada a credibilidade do conteúdo, do que reduzir a insegurança das pessoas sobre os impactos negativos percebidos da mudança, como se havia inicialmente previsto para a elaboração da Hipótese 2.

Adicionalmente, como o gestor nem sempre é a única fonte de informação das pessoas, pois elas podem receber notícias sobre os acontecimentos através outras formas institucionais formais ou informalmente através de colegas, em especial nos momentos críticos de mudança, a relevância então de seu papel na comunicação da mudança seria reduzida. Estes pontos poderiam explicar o motivo pelo qual o efeito da confiança na gestão nesta relação do *framing* com o comprometimento não seja significativo.

6.1.3. Implicações para teoria de justiça processual

O resultado obtido nas análises para a moderação da justiça processual na relação entre o *framing* e o comprometimento poderia ser explicado da seguinte maneira: o efeito seria efetivamente o de reduzir a sensação de imprevisibilidade da mudança e suas consequências. Conforme aumenta a percepção de justiça, aumenta a percepção de que o processo de implantação garante a voz e participação aos

envolvidos, de forma que sintam que sua opinião foi levada em conta no processo de implantação, e desta forma, acaba sendo visto como seguro, pois seguiria as condições mínimas para garantir a equidade de tratamento.

Como consequência, o efeito de descongelamento que o *framing* de ameaça tem seria reduzido, já que a sensação de insegurança com o futuro / mudança também é suavizada. Então, se por um lado, a justiça processual consegue trazer mais apoio ao processo de mudança por si só, já que as pessoas sentem que *a coisa certa foi feita*, por outro, ela reduz o efeito de urgência e sensação de perigo e incerteza gerado pelo *framing* da mudança como ameaça.

Estas conclusões seriam congruentes com outros estudos anteriores sobre a justiça processual, em que a mesma tem um fator mitigatório / suavizador dos efeitos de outras variáveis que agem sobre as expectativas das pessoas quanto ao resultado da mudança (SHAPIRO; KIRKMAN, 1999). Ou então, até mesmo que reduziria a percepção de ameaça em si (KOIVISTO; LIPPONEN; PLATOW, 2013), o que indiretamente poderia suavizar o efeito combinado do *framing* negativo no comprometimento.

6.1.4. Implicações práticas

A partir das conclusões teóricas, algumas implicações no mundo corporativo podem ser inferidas, bem como algumas boas práticas que garantam maior apoio à mudança. Nesta linha, o principal aprendizado que se poderia tirar do presente estudo é que a forma de atuação durante o processo de implantação é muito importante para garantir seu sucesso.

Adicionalmente às justificativas claras que motivem a mudança, é importante que as pessoas tenham a percepção do processo como sendo justo. Portanto, as

empresas devem buscar promover o envolvimento e participação, de forma que as pessoas sintam que suas visões foram levadas em conta, bem como que os critérios utilizados foram igualitários, e que as mesmas entendam os motivos que levaram a empresa a estar na situação atual, e a tomar as decisões por trás do processo de mudança.

Além disso, a clareza e assertividade da comunicação devem receber atenção especial, pois trazem credibilidade e garantem a correta percepção da situação pelos funcionários, intensificando eventuais efeitos do *framing*.

6.2. Limitações

As principais limitações do estudo são advindas do método selecionado para a realização do mesmo. Por se tratar de um estudo de recall task, poderia haver um problema de viés de memória (STANLEY; BRIGARD, 2019). Por outro lado, além de narrativas autobiográficas terem validade ecológica, também procurou-se mitigar o efeito deste viés através da inclusão de uma variável de controle específica. Através da apuração da antiguidade do processo mudança, foi possível identificar os relatos que estariam mais propensos a este viés – já que ele aumenta ao longo do tempo – e desta forma isolar os seus efeitos na regressão estatística.

Além disso, a pesquisa enviada ocorreu em um momento pós implantação da mudança, não sendo possível mapear a situação pré-mudança e nem como os fatores presentes que influenciaram no processo de decisão. Conseqüentemente, muitas iniciativas de mudança que ficaram pelo caminho, e que não foram aprovadas para serem então implementadas, simplesmente não entram na amostra da pesquisa. Sendo assim, os fatores responsáveis por estes fracassos não puderam ser capturados.

6.3. Sugestões para futuros estudos

Considerando as evoluções obtidas na presente pesquisa, algumas sugestões de estudos futuros no campo da gestão de mudança poderiam ser na linha de aprofundar o entendimento de qual a forma de comunicação da mudança seria mais eficiente em garantir o sucesso da implantação, se através de uma categorização positiva ou negativa.

Ademais seria importante aprofundar o conhecimento sobre quais outros aspectos influenciam no efeito do *framing* de ameaça no comprometimento, e como seria possível potencializar ou suavizar os efeitos deste tipo de comunicação. E, também, qual seria o efeito do *framing* de oportunidade no comprometimento, quais fatores tem impacto nessa relação e, como o comportamento das pessoas se altera em situações mistas – como por exemplo, alta ameaça e alta oportunidade ou alta ameaça e baixa oportunidade etc.?

Enfim, ainda existem muitos ângulos a serem explorados dentro do campo de gestão de mudança que podem gerar contribuições significativas para a gestão mais efetiva e eficiente das empresas, bem como evoluções da teoria.

7. REFERÊNCIAS

ARNESTAD, M. N.; SELART, M.; LINES, R. The causal effects of referential vs ideological justification of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 4, p. 397–408, 2019.

AXTELL, C. et al. Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 2, p. 217–231, 2002.

BECKER, T. E. Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 3, p. 274–289, 2005.

BEER, M.; NOHRIA, N. On Change. **Harvard Business Review**, v. 30, n. maio-junho, p. 379–380, 2000.

CALDWELL, S. D.; HEROLD, D. M.; FEDOR, D. B. Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 868–882, 2004.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001.

COYLE-SHAPIRO, J. A. M.; MORROW, P. C. The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 2, p. 320–340, 2003.

DALY, J. P.; GEYER, P. D. The role of fairness in implementing large-scale change:

Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 7, p. 623–638, 1994.

DANE, E. Things Seen and Unseen: Investigating Experience-Based Qualities of Attention in a Dynamic Work Setting. **Organization Studies**, v. 34, p. 45–78, 11 jan. 2013.

DAVIS, J. H.; MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

DUTTON, J.; JACKSON, S. Categorizing strategic issues: Links to Organizational Action. **Academy of Management Review**, 1987.

EBY, L. T. et al. Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 419–442, 2000.

FARNDALE, E. et al. THE INFLUENCE OF PERCEIVED EMPLOYEE VOICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EXCHANGE PERSPECTIVE. v. 53, n. 1, p. 115–130, 2011.

FRIED, Y. et al. Managers' reactions to a corporate acquisition: a test of an integrative model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 1379, n. June, 1996.

GAERTNER, K. N. Winning and Losing: Understanding Managers' Reactions to Strategic Change. **Human Relations**, 1989.

GOPINATH, C.; BECKER, T. E. Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 63–83, 2000.

HAYTON, J. C. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p. 21–41, 2005.

HEROLD, D. M.; FEDOR, D. B.; CALDWELL, S. D. Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 942–951, 2007.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 474–487, 2002.

JACKSON, S. E.; DUTTON, J. E. Discerning Threats and Opportunities Author (s): Susan E . Jackson and Jane E . Dutton Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2392714>. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 370–387, 1988.

JOST, J. T.; BANAJI, M. R. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. **British Journal of Social Psychology**, v. 33, n. 1, p. 1–27, 1994.

JUDGE, T. A. et al. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 107–122, 1999.

JULIAN, S. D.; OFORI-DANKWA, J. C. TOWARD AN INTEGRATIVE CARTOGRAPHY OF TWO STRATEGIC ISSUE DIAGNOSIS FRAMEWORKS. v. 114, n. July 2007, p. 93–114, 2008.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. **Econometrica**, 1979.

KAY, A. C.; FRIESEN, J. On social stability and social change: Understanding when system justification does and does not occur. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 6, p. 360–364, 2011.

KENNEDY, M.; FISS, P. Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. Hospitals. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 897–918, 2009.

KING, D. R. et al. META-ANALYSES OF POST-ACQUISITION PERFORMANCE: INDICATIONS OF UNIDENTIFIED MODERATORS. **Strategic Management Journal**, 2004.

KLENDAUER, R.; DELLER, J. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p. 29–45, 2009.

KOIVISTO, S.; LIPPONEN, J.; PLATOW, M. J. Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. **Leadership Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 595–607, 2013.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Press, 1996.

LINES, R. et al. The production of trust during organizational change. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 2, p. 221–245, 2005.

MANGUNDJAYA, W.; FARAHZEHAN, E. **Change Communication and Organizational Trust on Employee's Commitment to Change**. Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference. **Anais...2019**

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust

for management: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 123–136, 1999.

MELKONIAN, T.; MONIN, P.; NOORDERHAVEN, N. G. DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCEDURAL JUSTICE, EXEMPLARITY, AND EMPLOYEES' WILLINGNESS TO COOPERATE IN M&A INTEGRATION PROCESSES: AN ANALYSIS OF THE AIR FRANCE–KLM MERGER. **Human Human Resource Management**, v. 53, n. 1, p. 115–130, 2011.

MERVIS, C. B.; ROSCH, E. Categorization of natural objects. **Annual Review of Psychology**, p. 89–115, 1981.

MORGAN, D. E.; ZEFFANE, R. Employee involvement, organizational change and trust in management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 1, p. 55–75, 2003.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 4, p. 461–524, 2011.

PLAMBECK, N.; WEBER., K. When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 689–710, 2010.

PROUDFOOT, D.; KAY, A. C. System justification in organizational contexts: How a Motivated preference for the status quo can affect organizational attitudes and behaviors. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 173–187, 2014.

ROCZNIEWSKA, M.; HIGGINS, E. T. Messaging organizational change : How regulatory fit relates to openness to change through fairness perceptions. **Journal of**

Experimental Social Psychology, v. 85, n. August, p. 103882, 2019.

ROUNDY, P. T. et al. **Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance**. [s.l.: s.n.]. v. 16

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

SAGIE, A.; KOSLOWSKY, M. Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions : an application of path-goal theory '. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 1994.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 110–135, 1991.

SHAPIRO, D. L.; KIRKMAN, B. L. Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 1, p. 51–66, 1999.

SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. RECONCEPTUALIZING THE DETERMINANTS OF RISK BEHAVIOR. **The Academy of Management Review**, v. 17, n. 1, p. 9–38, 1992.

SOENEN, G.; MELKONIAN, T. Fairness and commitment to change in M&As: The mediating role of organizational identification. **European Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 486–492, 2017.

SPECTOR, P. E.; BRANNICK, M. T. Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. **Organizational Research Methods**, v. 14, n. 2, p. 287–305, 2011.

STANLEY, M. L.; BRIGARD, F. DE. Moral Memories and the Belief in the Good Self. **Current Directions in Psychological Science**, 2019.

STAW, B. M.; SANDELANDS, L. E.; DUTTON, J. E. Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis Barry M . Staw , Lance E . **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 501–524, 1981.

SUND, K. J. hotel directors ' interpretation of demographic change. **International Journal of Hospitality Management**, 2012.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management journal. Academy of Management**, v. 36, n. 2, p. 239–270, 1993.

TUCKER, D. A.; HENDY, J.; BARLOW, J. The dynamic nature of social accounts: An examination of how interpretive processes impact on account effectiveness. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 6079–6087, 2016.

VAN DAM, K. **Employee attitudes toward job changes: An application and extension of rusbult and farrell's investment model****Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2005.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 132–142, 2000.

8. APÊNDICE

8.1. Pseudo R² de Mc Fadden

Para avaliar a confiabilidade dos modelos construídos utilizando as regressões estatísticas inversas gaussianas foi utilizado, entre outros índices, o pseudo R² de Mc Fadden. O mesmo foi calculado considerando a variação do resultado da *deviance* do modelo nulo (gerado apenas com a variável destino, sem nenhuma das demais variáveis do modelo ou controles) e dos modelos gerados na Tabela 5 da seguinte forma:

$$Pseudo R^2 = 1 - \left(\frac{Deviance\ do\ Modelo}{Deviance\ do\ Modelo\ Nulo} \right)$$

8.2. Questionário e Escalas

Propensão ao Risco

Por favor responda honestamente às questões que seguem abaixo:

1. Prefiro tomar decisões e tomar atitudes sem conhecer com certeza os resultados prováveis.
2. Prefiro optar por alternativas mais arriscadas, mesmo tendo que renunciar antigos métodos de trabalho.
3. Prefiro uma postura mais agressiva afim de maximizar a probabilidade de capturar potencial, quando me encontro com situações de incerteza.
4. Estou mais disposto a desafiar o status quo e as práticas antigas da companhia.
5. Me sinto mais confortável com falhas, quando testando novas formas de resolver problemas.
6. Acredito que é melhor explorar gradualmente através de comportamentos cautelosos devido à natureza do ambiente.
7. Estou mais disposto a adotar uma abordagem mais experimental do meu trabalho.

Respostas: Escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo fortemente), a 5 (Concordo fortemente).

Enquadramento da Mudança – *Framing*

Sobre a situação que você descreveu, responda abaixo como foi feita a comunicação da necessidade da mudança aos colaboradores da organização:

1. A empresa comunicou que a mudança era necessária para evitar perdas potenciais
2. A empresa caracterizou a não-implementação da mudança como algo negativo
3. A empresa comunicou que o futuro seria pior sem a implementação da mudança
4. A empresa justificou que havia uma grande probabilidade de perda caso não realizássemos a mudança
5. A empresa vendeu que não fazer a mudança traria implicações negativas para nosso futuro

Respostas: Escala tipo Likert de cinco pontos variando de 1 (Discordo fortemente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo, nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (E concordo fortemente).

Justiça Processual

Ainda em relação a mudança descrita, responda as questões abaixo informando sua percepção NA ÉPOCA SOBRE A FORMA COMO A MUDANÇA FOI CONDUZIDA:

1. Acreditava que àquela mudança era justa.
2. Os motivos que levaram a empresa a fazer aquela mudança foram legítimos.
3. A decisão de conduzir àquela mudança foi livre de vieses (influências indevidas).
4. A decisão de conduzir àquela mudança foi baseada em informações confiáveis.
5. Os procedimentos usados para conduzir àquela mudança foram justos.
6. Eu pude expressar minhas visões e sentimentos em relação a mudança.
7. Eu pude exercer influência sobre o processo de mudança.

Respostas: Escala tipo Likert de cinco pontos variando de 1 (Definitivamente não) a 5 (Definitivamente sim).

Confiança na Gestão

Considerando sua relação com a alta liderança / alta gestão (top management) da empresa antes do processo de mudança que você descreveu, por favor responda às questões abaixo:

1. Habilidade
 - a. Considerava que a alta gestão (top management) era muito capaz para executar seu trabalho.

- b. Considerava que a alta gestão (top management) tinha muito conhecimento sobre o trabalho que precisava ser feito na empresa.
 - c. Eu me sentia muito confiante sobre as habilidades da alta gestão (top management).
 - d. Considerava que a alta gestão (top management) possuía conhecimentos necessários para aumentar nossa performance.
 - e. Considerava a alta gestão (top management) bem qualificada.
2. Benevolência
- a. Considerava que a alta gestão (top management) era muito preocupada com bem-estar dos colaboradores.
 - b. As necessidades e desejos dos colaboradores eram muito importantes para a alta gestão (top management).
 - c. Percebia que a alta gestão (top management) verdadeiramente se preocupava com o que era importante para os colaboradores.
 - d. Percebia que a alta gestão (top management) fazia o possível para ajudar os colaboradores.
3. Integridade
- a. Considerava que alta gestão (top management) tinha um forte senso de justiça.
 - b. Considerava que a alta gestão (top management) tentava sempre ser justa ao lidar com as pessoas.
 - c. Eu apreciava os valores da alta gestão (top management).
 - d. O comportamento da alta gestão (top management) parecia ser orientado por princípios sólidos.

Respostas: Escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo fortemente), a 5 (Concordo fortemente).

Comprometimento Afetivo com a Mudança

Por favor, responda as questões abaixo informando seu nível de comprometimento NA ÉPOCA EM QUE A MUDANÇA ESTAVA ACONTECENDO:

1. Durante a implementação da mudança, eu acreditava no valor dela.
2. Durante a implementação da mudança, eu acreditava que ela era uma boa estratégia para a organização.
3. Durante a implementação da mudança, eu achava que a Gestão estava fazendo um erro ao introduzi-la.
4. Durante a implementação da mudança, eu acreditava que ela servia a um propósito importante.
5. Durante a implementação da mudança, eu acreditava que as coisas seriam melhores sem ela.
6. Durante a implementação da mudança, eu acreditava que ela não era necessária.

Respostas: Escala tipo Likert de cinco pontos variando de 1 (Discordo fortemente) a 5 (Concordo fortemente).

Características da mudança:

1. Em que ano este processo de mudança foi iniciado? Respostas: campo aberto, numérico;
2. Qual foi a magnitude do processo? Escala contínua, onde 0 era definido como “muito pequena” e 100 como “muito grande”;
3. Qual foi abrangência da mudança na empresa? Respostas: Interno à área, interno a uma diretoria, Interno a uma unidade de negócios inteira, Envolveu a empresa inteira, numa mesma localidade ou Envolveu a empresa inteira, em diversas localidades;
4. Classifique quão bem-sucedido foi o processo? Respostas: Escala contínua, onde 0 era definido como “muito malsucedido” e 100 como “muito bem-sucedido”.

Informações sobre a empresa em que o processo de mudança ocorreu:

1. A qual tipo de mercado pertence a empresa? – Respostas: (Serviços, Serviços Financeiros, Comércio, Indústria, Construção, Agropecuária, Governo, Outro);
1. Tipo – Respostas: Governo, Familiar, Aberta;
2. Origem – Respostas: Multinacional (sede no exterior), Multinacional (sede local), Nacional;
3. Tamanho da empresa – No período em que ocorreu a mudança, quantos funcionários havia na empresa? Respostas por range de número de funcionários: até 50 funcionários, entre 51 e 500 funcionários, entre 501 e 1.000, entre 1.001 e 5.000 funcionários, mais do que 5.000.

Variáveis de Controle e Demográficas

1. Qual é o seu gênero? (Feminino/Masculino)
2. Quantos anos você tem?
3. Quanto tempo de experiência profissional você tem?
4. Qual era a sua posição hierárquica na empresa quando a mudança descrita ocorreu? (Por exemplo: gerentes de linha / supervisor, função não gerencial)

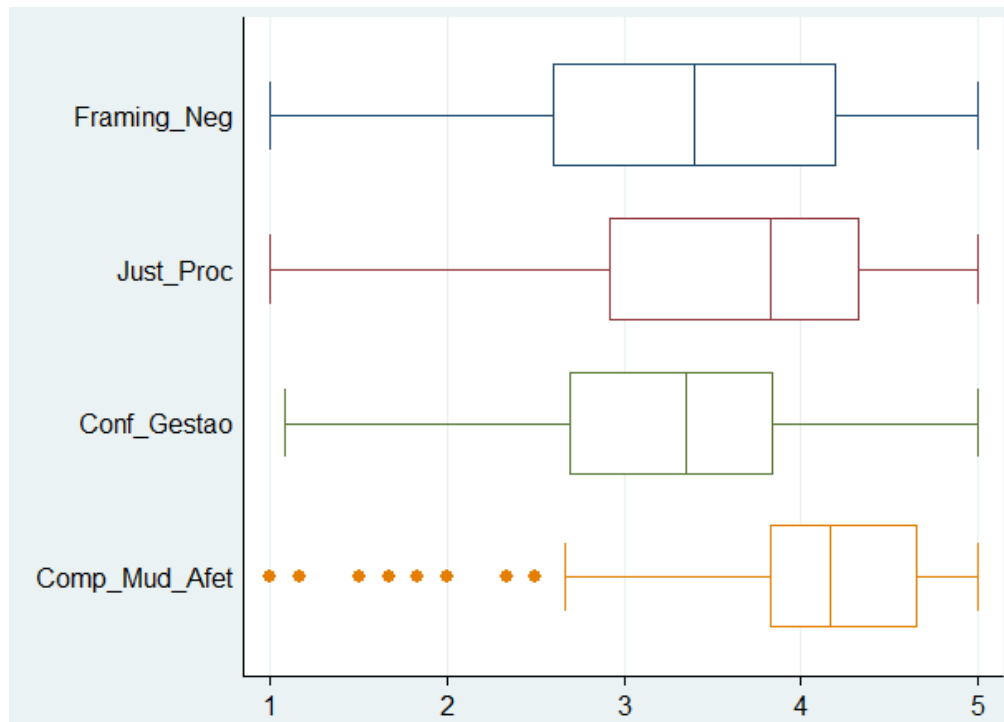
8.3. Tabelas e gráficos adicionais

Tabela 7 – Características dos processos de mudança descritos

	Número	Percentual
Duração da Mudança (meses)		
Menor que 6 meses	31	16,5
6 meses	41	21,8
Até 1 ano	53	28,2
Entre 1 e 2 anos	31	16,5
Maior que 2 anos	32	17,0
Magnitude da Mudança		
0 (Muito pequena)	4	2,1
1	1	0,5
2	2	1,1
3	2	1,1
4	11	5,9
5	6	3,2
6	16	8,5
7	24	12,8
8	54	28,7
9	22	11,7
10 (Muito grande)	46	24,5
Abrangência		
Área	9	4,8
Diretoria	10	5,3
Unid. Neg.	20	10,6
Toda empresa em 1 local	28	14,9
Toda empresa em + de 1 local	121	64,4

Fonte: Do autor (2020)

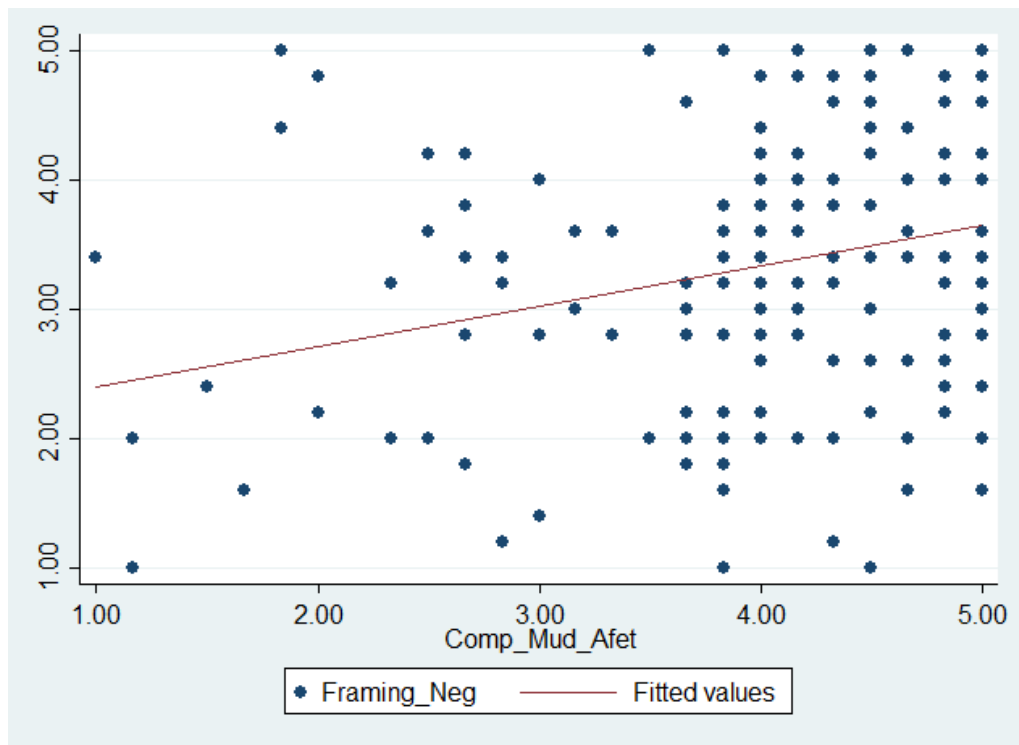
Figura 3 - Gráfico *boxplot* das variáveis do modelo



Comp_Mud_Afet = Comprometimento com a mudança afetivo, *Framing_Neg* = Framing negativo (ameaça), *Conf_Gestao* = confiança na gestão, *Just_Proc* = justiça processual, *Idade* = idade dos respondentes.

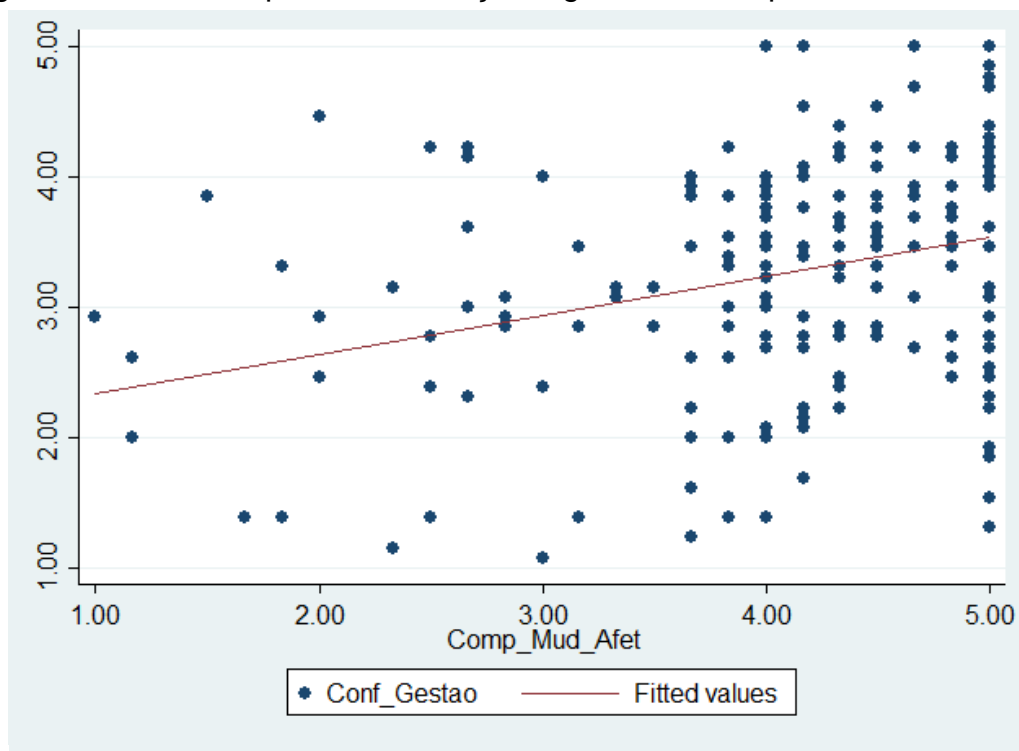
Fonte: Do autor (2020)

Figura 4 - Gráfico dispersão *framing* negativo vs comprometimento afetivo



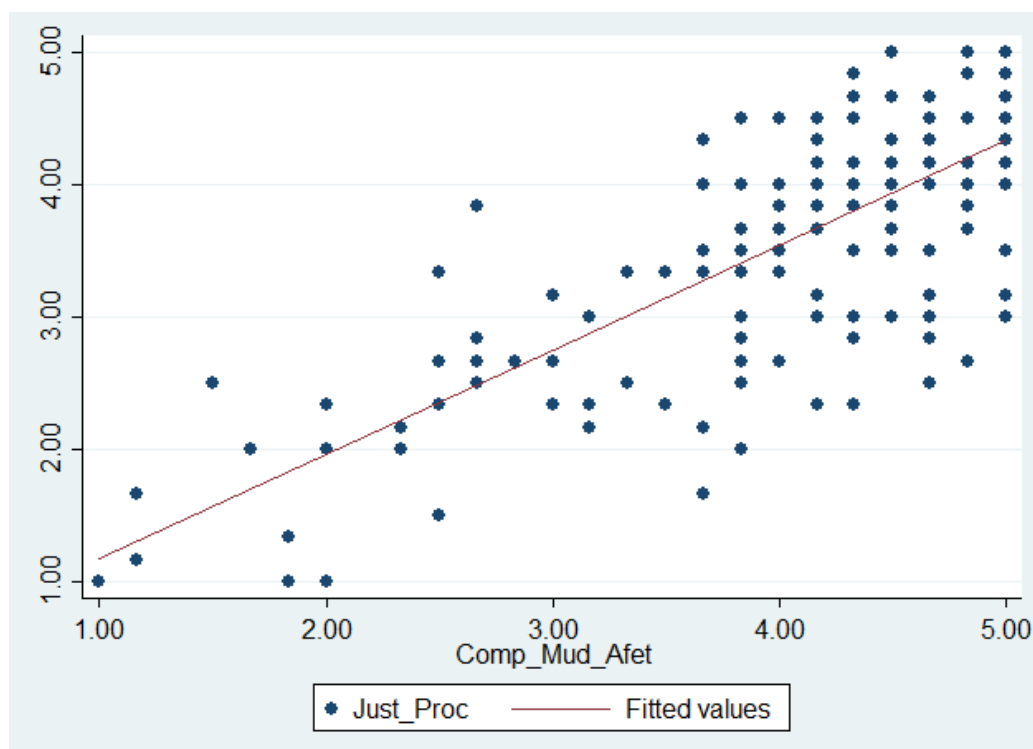
Fonte: Do autor (2020)

Figura 5 - Gráfico dispersão confiança na gestão vs comprometimento afetivo



Fonte: Do autor (2020)

Figura 6 - Gráfico dispersão justiça processual vs comprometimento afetivo



Fonte: Do autor (2020)

Tabela 8 – Medidas variáveis de sucesso da mudança

	Número	Percentual
Sucesso da mudança (escala contínua)		
<i>Quão bem-sucedido foi o processo de mudança?</i>		
0 - Muito malsucedido	4	2,1
1	2	1,1
2	5	2,7
3	4	2,1
4	4	2,1
5	16	8,5
6	19	10,1
7	46	24,5
8	50	26,6
9	20	10,6
10 - Muito bem sucedido	18	9,6

Fonte: Do autor (2020)

Tabela 9 – Regressões lineares com erro robusto – comprometimento afetivo

Comp_Mud_Afetivo			H1		H2		H3	
	1		2		3		4	
Variável	Coef	Std Err	Coef	Std Err	Coef	Std Err	Coef	Std Err
Var. de Interesse								
Framing_Neg			0,137 **	(0,058)	0,107	(0,228)	0,056	(0,162)
FramNeg_ConfGest					-0,001	(0,066)		
Conf_Gestao					0,201	(0,241)		
FramNeg_Just							-0,008	(0,04)
Just_Proc							0,664 ***	(0,141)
Var. de Controle								
Idade	0,005	(0,007)	0,004	(0,007)	0,003	(0,007)	-0,004	(0,005)
Dur	0,02 ***	(0,007)	0,020 ***	(0,007)	0,023 ***	(0,008)	0,017 ***	(0,005)
Sucesso	0,16 ***	(0,038)	0,153 ***	(0,036)	0,137 ***	(0,036)	0,060 **	(0,025)
Temp_Mud	-0,02 *	(0,014)	-0,021	(0,014)	-0,020	(0,013)	0,001	(0,011)
Prop_Risco	0,23 ***	(0,082)	0,200 **	(0,082)	0,198 **	(0,084)	0,092	(0,066)
_cons	1,84 ***	(0,506)	1,578 ***	(0,511)	1,178	(0,872)	0,789	(0,632)
R ²	0,246		0,271		0,306		0,612	
Var R ² (Vs Mod 1)			0,025		0,060		0,366	
F-Valor	7,01 ***		7,49 ***		7,07 ***		27,18 ***	

* 90% Confiança, ** 95% Confiança, *** 99% Confiança

Comp_Mud_Afetivo = Comprometimento com a mudança afetivo, Framing_Neg = Framing negativo (ameaça), FramNeg_ConfGest = termo da moderação da confiança na gestão na relação do framing negativo com a mudança, Conf_Gestao = confiança na gestão, FramNeg_Just = termo da moderação da justiça processual na relação do framing negativo com a mudança, Just_Proc = justiça processual, Idade = idade dos respondentes, Dur = duração do processo de mudança em meses, Sucesso = sucesso do processo de mudança, Temp_Mud = antiguidade do processo de mudança descrito em anos, Prop_Risco = propensão ao risco do respondente.

Fonte: Do autor (2020)