





Avaliações da Mudança e Ressignificação do Trabalho Como Base para Inculcar o Apoio à Mudança: Uma Manifestação Bifacetada

Farhan Mehboob¹ 
Noraini Othman¹ 
Muhammad Fareed¹ 
Ali Raza² 

Resumo

Objetivo – A mudança organizacional nem sempre tem apenas repercussões negativas, tendo também implicações positivas. Com base na teoria da avaliação cognitiva e no modelo das demandas-recursos do trabalho, este estudo tem o objetivo de examinar os efeitos diferenciais da mudança relacionados às avaliações como desafio-ameaça no comportamento de apoio à mudança por parte dos funcionários.

Referencial teórico – O estudo propõe que as avaliações como desafio-ameaça incentivam os recipientes da mudança a adotar comportamentos de ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação durante os momentos da mudança organizacional, um relacionamento que é moderado pela esperança.

Metodologia – Os dados foram coletados do quadro de funcionários dos principais bancos do Paquistão que têm passado por uma importante mudança técnica-estrutural. Utilizando um questionário preenchido pelo próprio funcionário, o estudo testou, por meio da média transversal, a estrutura proposta da pesquisa empregando técnicas de análise multivariada para alcançar os objetivos propostos.

Resultados – Os resultados mostraram que as avaliações como desafio previram positivamente enquanto as avaliações como ameaça previram negativamente o comportamento de suporte à mudança dos funcionários. Além disso, a ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação oferece um canal sólido para intervir e influenciar os relacionamentos diretos propostos. Ademais, a esperança moderou e fortaleceu a associação positiva entre avaliações da mudança e ressignificação do trabalho por meio da aproximação. Entretanto, ele falhou em estabelecer seu papel moderador no relacionamento entre avaliações como ameaça e a ressignificação do trabalho por meio da evitação.

1. Universidade Utara Malásia, Escola de Administração de Empresas, Sintok, Malásia.
2. Universidade de Sukkur IBA, Departamento de Administração de Empresas, Sukkur, Paquistão.

Como citar:

Mehboob, F., Othman, N., Fareed, M., & Raza, A. (2022). Avaliações da mudança e ressignificação do trabalho como base para inculcar o apoio à mudança: uma manifestação bifacetada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), p.207-229. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4165>

Recebimento:

04/12/2020

Aprovação:

27/10/2021

Editor responsável:

Prof. Dr. Gisela Demo

Processo de avaliação:

Double Blind Review

Revisores:

Heila Veiga; Elaine Neiva



Revista Brasileira de Gestão de
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4165>

Implicações práticas e sociais da pesquisa – Este artigo mostra que as organizações que buscam uma implementação bem-sucedida da mudança devem se concentrar principalmente em promover o apoio comportamental dos funcionários à mudança. Em particular, eles devem envolver os funcionários na abordagem do comportamento de elaboração do trabalho e promover sua percepção em relação à mudança como um desafio que pode ajudar na promulgação de tais comportamentos.

Contribuições – O estudo oferece perspectivas teóricas, empíricas e práticas novas no conjunto da literatura existente sobre mudança. Ele contribui para a pesquisa sobre mudança organizacional por meio da abordagem de várias perspectivas em um único estudo, por exemplo, por meio do exame simultâneo dos fatores da pessoa e do contexto, do fenômeno da ativação e das perspectivas bifacetadas para desvendar o apoio comportamental à mudança.

Palavras-chave: Avaliações como desafio-ameaça, ressignificação do trabalho, esperança, comportamento de apoio à mudança, mudança organizacional.

I Introdução

Mudanças de larga escala têm sido frequentemente vistas como centrais para o desempenho organizacional e como um fator crítico que impulsiona o crescimento e a sustentabilidade da organização. Infelizmente, estudos anteriores revelam que apenas uma de cada três iniciativas de mudança são bem-sucedidas (Beer & Nohria, 2000; Grover, 1999). Até mesmo números recentes não têm mostrado nenhuma melhoria significativa em relação à implementação bem-sucedida da mudança (Brakman et al., 2013; Jacobs et al., 2013; Jansson, 2013; Jarrel, 2017; Vakola & Petrou, 2018). Embora a mudança tenha sido adotada como uma escolha estrategicamente imperativa para as organizações, é também crucial observar que os funcionários são determinantes para o sucesso final de tais iniciativas (Fugate et al., 2012). A falta de apoio dos funcionários para a mudança é frequentemente considerada como uma razão para o fracasso das iniciativas de mudança (Haffar et al., 2019; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019; Stouten et al., 2018). Portanto, não é de surpreender que o apoio dos indivíduos às mudanças tenha sido um tema dominante na pesquisa sobre mudanças organizacionais. Em particular como os funcionários reagem e demonstram comportamentalmente a mudança organizacional; como a reconhecem como uma avenida potencial para maior questionamento já que eles estão na linha de frente da implementação das iniciativas de mudança (Campbell, 2018; Fugate & Soenen, 2018; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019). O apoio comportamental à mudança se refere à medida na qual os recipientes da mudança se envolveram ativamente nas atividades relacionadas a tal mudança e a aceitam com

seu sentido real (Coyle-Shapiro, 1999; Herscovitch & Meyer, 2002; Kim et al., 2011).

Está evidente na literatura anterior que a manifestação dos indivíduos em relação à iniciativa de mudança depende em grande escala do modo como eles avaliam a mudança, seja como um desafio ou como uma ameaça (Biggane et al., 2017; Fugate et al., 2011, 2012; Fugate & Soenen, 2018; Oreg et al., 2018; Rafferty & Restubog, 2017). As avaliações da mudança são as percepções relacionadas à forma como os funcionários avaliam seu compromisso e os objetivos relativos às oportunidades e demandas no contexto da mudança organizacional (Fugate et al., 2012; Fugate & Soenen, 2018; Rafferty & Restubog, 2017). Fugate (2012, p. 182) afirmou que “[...] as avaliações dão significado à experiência de mudança por parte dos funcionários”. Isso se refere ao processo por meio do qual os indivíduos avaliam um evento potencialmente estressante e sua provável influência em seu bem-estar (Lazarus & Folkman, 1984). A avaliação como desafio, por exemplo, reflete a possibilidade de ganhos ou benefícios futuros (associados à mudança). Enquanto que a avaliação como ameaça representa as preocupações em relação a possíveis perdas futuras relacionadas à mudança potencial (Rafferty & Restubog, 2017). Sendo assim, a avaliação cognitiva emerge como um conceito fundamental para compreender a adaptação humana aos eventos estressantes (Gomes et al., 2016). Portanto, um exame das avaliações e das reações cognitivas em relação à mudança possibilita aos pesquisadores e profissionais compreender porque os indivíduos respondem de formas diferentes, positiva ou negativamente, a aspectos similares do contexto em transformação (Rafferty & Restubog, 2017), embora ainda pouco tenha sido explorado sobre como as

avaliações da mudança por um indivíduo se desdobram em manifestações comportamentais, particularmente durante uma mudança organizacional.

Especificamente, duas características essenciais destacadas por um acadêmico anterior foram desconsideradas ou foram consideradas substantivas para revelar o apoio à mudança e estão abertas para investigação adicional. Em primeiro lugar, ao examinar as reações dos indivíduos à mudança, Oreg et al. (2018) destacou que estudos anteriores sobre as reações comportamentais dos funcionários à mudança se preocuparam com o aspecto da valência do grau em que as reações posteriores, positivas ou negativas, descontaram seu nível de ativação na medida em que sua reação à mudança foi ativa ou passiva. Eles acentuaram: as reações dos recipientes da mudança devem ser examinadas e contempladas na valência e em seu nível de ativação. Portanto, o estudo aborda esse chamado ao avanço na pesquisa fora da reação da valência à mudança por meio da incorporação da propensão à ativação. Ele propõe que a ressignificação do trabalho é uma abordagem de baixo para cima do redesenho do trabalho, baseada no espectro ativo-passivo para aprofundar nossa compreensão sobre o fenômeno da ativação em resposta às avaliações da mudança. Por ativo e passivo, queremos dizer que ele articula modos distintos (aproximação-avoidance) por meio do que os funcionários fazem ajustes nos constituintes de seu trabalho (Bruning & Champion, 2018; Mäkikangas, 2018). Como os canais por meio dos quais a ressignificação do trabalho afeta o comportamento de apoio à mudança permanecem inexplorados, o estudo sugere que a ressignificação do trabalho funciona como um catalisador e oferece um mecanismo subjacente que explica como as avaliações relacionadas à mudança se traduzem em comportamentos de apoio à mudança.

Em segundo lugar, estudos anteriores sobre a mudança organizacional ainda não exploraram completamente o exame simultâneo dos fatores pessoais e contextuais relacionados à reação dos funcionários à mudança (Fugate & Soenen, 2018; Mehboob & Othman, 2020a, 2020b, 2020c; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013; Walk & Handy, 2018). Fugate e Soenen (2018), por exemplo, destacaram que apesar da crença predominante de que tanto o fator pessoal quanto o fator contextual contribuem substantivamente para a implementação bem-sucedida da mudança, raramente foram examinados seu impacto simultâneo e diferencial no mesmo estudo empírico. Eles também argumentam que a teoria da avaliação cognitiva (CAT) ajuda a integrar conceitualmente os

fatores pessoais e contextuais na determinação das reações dos funcionários à mudança. Dada à sua importância, uma melhor compreensão dos facilitadores pessoais e contextuais para a promoção da mudança é de grande interesse para indivíduos e organizações. Pesquisa anterior também revelou que fatores pessoais, como os recursos do indivíduo, podem amortecer os resultados adversos impostos pelas altas demandas do trabalho (Kang & Jang, 2019; Kimura et al., 2019; Yavas et al., 2013).

Considerando que o modelo JD-R é postulado com base nos princípios da interação entre fatores pessoais e contextuais (Schaufeli & Taris, 2014), os recursos individuais, como a esperança, são reconhecidos como um recurso essencial que caracteriza as percepções e reações individuais ao contexto de trabalho e ao bem-estar (Aларcon et al., 2013). As pessoas com esperança acreditam na medida de sua perseverança em relação aos objetivos e, quando necessário, podem redirecionar seu caminho para ter sucesso em tais objetivos (Luthans et al., 2010). Indivíduos mais esperançosos geralmente investem mais na realização dos objetivos, assumem maiores riscos e atuam proativamente enquanto realizam suas tarefas de trabalho (Yu et al., 2019), o que tem um impacto positivo no desempenho, envolvimento, compromisso, satisfação com o trabalho e criatividade (Bouckennooghe et al., 2019; Karatepe & Karadas, 2015; Yu et al., 2019). Para melhorar a compreensão acadêmica sobre o papel dos recursos pessoais na promoção de comportamentos positivos no trabalho, o estudo suspeita que a esperança é um fator-chave que a torna um antecedente potencial com vínculos positivos potenciais com resultados de valor. Pressupomos que o exame do papel da esperança como um moderador no relacionamento entre avaliações como desafio-ameaça e ressignificação do trabalho por meio da aproximação-avoidance fornece insights diferentes para enriquecer a nossa compreensão das proposições posteriores.

O estudo contribuiu para a literatura existente oferecendo uma perspectiva teórica nova em relação à mudança organizacional. A integração da teoria da avaliação cognitiva (CAT) e do modelo JD-R oferece uma sólida base teórica para examinar simultaneamente os fatores pessoais e contextuais como antecedentes da ativação do comportamento e da reação à mudança por parte dos funcionários. Além disso, ele também ilustra o mecanismo ou processos de ligação que explicam adequadamente como e porque os preditores relacionados à mudança afetam o modo ativo e passivo de ativação comportamental (isto é, a ressignificação do trabalho por

meio da aproximação-avoidance) e levam a maneiras de classificar o apoio comportamental à mudança.

Em seu conjunto, o estudo tem o propósito específico de alcançar os seguintes objetivos de pesquisa:

- i) Examinar as avaliações individuais como desafio-ameaça para mudar os preditores do comportamento de apoio à mudança;
- ii) Investigar o papel interveniente da resignificação do trabalho por meio da aproximação-avoidance no relacionamento entre as avaliações individuais como desafio-ameaça e o comportamento de apoio à mudança;
- iii) Avaliar o efeito amortecedor da esperança no caminho entre avaliações como desafio-ameaça e resignificação do trabalho por meio da aproximação-avoidance.

2 Referencial teórico e desenvolvimento das hipóteses

2.1 Avaliações como desafio-ameaça e o efeito do comportamento de apoio à mudança

As intervenções da mudança, como a reestruturação organizacional, adoção de novas tecnologias ou aperfeiçoamento de processos e procedimentos, são normalmente realizadas para ajudar as organizações a se tornarem mais compatíveis com as flutuações socioeconômicas ou tecnológicas. Os indivíduos geralmente a percebem como uma perturbação das práticas e rotinas de trabalho já estabelecidas, tornando-a um evento estressante (Fedor et al., 2006; Jimmieson et al., 2004). Muitos pesquisadores concluíram que os indivíduos estão normalmente predispostos a reagir de maneiras específicas quando experimentam uma mudança (Vakola et al., 2013). Desse modo, alguns indivíduos recebem bem a mudança, avaliando-a como uma oportunidade para se beneficiar e melhorar seu *status*, enquanto outros a vêem como uma ameaça porque os inibe de continuar suas rotinas de trabalho e, conseqüentemente, promovem uma orientação negativa em relação à ela (Judge et al., 1999).

As avaliações e a resposta a situações estressantes podem variar em função das características do indivíduo, que “[...] determinam o que é relevante para o bem-

estar, moldam a compreensão da pessoa sobre o evento e, conseqüentemente, suas emoções e esforços para lidar com a situação, e fornecem a base para avaliar os resultados” (Lazarus & Folkman, 1984, p. 55). Gomes (2014) argumentou que durante uma situação estressante, os indivíduos avaliam o significado do evento posterior para seu bem-estar e apenas aqueles eventos considerados relevantes que podem induzir o estresse ou pressão ou resultado em uma experiência de crescimento pessoal. As transações pessoa-situação analisadas ou avaliadas e o significado derivado (isto é, desafiadora ou ameaçadora) de uma interação em particular conseqüentemente influenciam as reações cognitivas, afetivas e comportamentais dos indivíduos (Lazarus, 1991).

As avaliações relacionadas à mudança são as percepções por meio das quais os funcionários atribuem significado à mudança organizacional, por exemplo, se a mudança considerada é positiva para si e fornece prováveis ganhos futuros (avaliação como desafio) ou é negativa e pode produzir possíveis perdas futuras (avaliação como ameaça) (Fugate & Soenen, 2018; Kaltiainen et al., 2020; Rafferty & Restubog, 2017). Essas avaliações constituem uma ampla gama de elementos de trabalho que é frequentemente afetada pela mudança organizacional e compreende o seguinte: pagamento e benefícios, relacionamentos com colegas e supervisor, estabilidade no emprego, oportunidades no emprego no empregador atual, a conveniência do próprio emprego e as condições gerais de trabalho (Fugate et al., 2008). Isso também se prolifera na orientação positiva em relação à mudança, como no aumento de sua habilidade e controle percebidos para superar os obstáculos, assim como para realizar o potencial para oportunidades e crescimento em vista da mudança organizacional (Fugate & Soenen, 2018). Desse modo, formas contrastantes posteriores de avaliação cognitiva oferecem diferentes insights sobre a percepção e as reações dos indivíduos à mudança organizacional (Rafferty & Restubog, 2017), e permite aos pesquisadores examinar simultaneamente as reações cognitivas orientadas positivas (desafio) e negativas (ameaça) em resposta à mudança organizacional (Fugate & Soenen, 2018).

Em apoio a essa visão, estudos anteriores também validaram empiricamente essa linha de argumentação segundo a qual os funcionários avaliam a mudança como desafiadora ou ameaçadora para seu bem-estar (Fugate et al., 2008, 2011, 2012). Ameaçadora no sentido de que normalmente há muito em jogo (isto é, perda do emprego, *status*, renda) para os indivíduos envolvidos

no processo de mudança. Conseqüentemente, a ameaça ou medo causado pela mudança prospectiva parece relativamente alto em comparação com os ganhos ou benefícios potenciais (Lazarus & Folkman, 1984). Em resposta, os funcionários podem se envolver em atitudes e comportamentos com inclinação negativa, tais como intenções de substituir funcionários, intenções de pedir demissão e rotatividade voluntária (Biggane et al., 2017; Fugate et al., 2011, 2012; Rafferty & Restubog, 2017). Entretanto, do lado positivo, a mudança organizacional também foi avaliada como positiva e desafiadora em pesquisa anterior, levando a resultados positivos por parte dos funcionários, como seu envolvimento com o trabalho (Kaltainen et al., 2020), cooperação e comportamento de defesa em relação à mudança (Fugate & Soenen, 2018). Os indivíduos que esperam que a mudança traga resultados positivos são mais propensos a avaliar a mudança como desafiadora, têm intenções de dar apoio e são motivados a demonstrar comportamentos positivos.

A revisão da literatura existente nos levou, portanto, às seguintes hipóteses:

H1a: A avaliação como desafio está positivamente relacionada ao comportamento dos funcionários de apoio à mudança.

H1b: A avaliação como ameaça está negativamente relacionada ao comportamento dos funcionários de apoio à mudança.

2.2 Teoria da ressignificação do trabalho e dos recursos/demandas do trabalho (JD-R) como mecanismo explanatório para inculcar o comportamento de apoio à mudança

Wrzesniewski e Dutton (2001, p. 179) definiram a ressignificação do trabalho como “[...] mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos fazem na tarefa ou nos limites relacionais de seu trabalho e as ações que os funcionários realizam para dar forma, moldar e redefinir seus trabalhos”. Eles também afirmaram que a ressignificação do trabalho é um tipo de comportamento autoiniciado que um indivíduo utiliza para (re)avaliar a tarefa, mudar sua identidade no trabalho e torná-lo mais significativo para melhorar sua adequação ao trabalho, o que leva a uma maior satisfação e à melhoria do desempenho. Em paralelo, Tims et al. (2012, p. 174) conceitualizaram a ressignificação do

trabalho como as “[...] mudanças que os funcionários podem fazer para equilibrar as demandas e os recursos de seu trabalho com suas habilidades e necessidades”. De acordo com eles, os funcionários ressignificam seu trabalho regulando as demandas e os recursos do trabalho de acordo com suas necessidades. Eles se referem à ressignificação do trabalho como atos autoiniciados pelos indivíduos que estão inclinados a aumentar os “recursos estruturais” (isto é, desenvolver capacidades, procurar por uma variedade de tarefas e aprender coisas novas), “recursos sociais” (isto é, pedir feedback dos pares e supervisores), “demandas desafiadoras do trabalho” (isto é, pedir para realizar tarefas e responsabilidades adicionais) e diminuir demandas que dificultam o trabalho (isto é, evitar as tarefas difíceis).

Com base na taxonomia da ressignificação do trabalho de Tims et al. (2012), Mäkikangas (2018) identificou os crescentes recursos estruturais do trabalho, recursos sociais do trabalho e demandas desafiadoras do trabalho como ressignificação do trabalho por aproximação; ao passo que categorizou as decrescentes demandas que dificultam o trabalho como a ressignificação do trabalho com foco na evitação. Ambos os conceitos de ressignificação do trabalho constituem o comportamento dos funcionários orientado à expansão e à contração que proliferou para mudar o conteúdo e a estrutura de baixo para cima do trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2018). Bruning e Campion (2018, p. 501) especificaram a ressignificação do trabalho por meio da aproximação como “[...] atividades que são ativas, empenhadas, motivadas e direcionadas a objetivos com foco no problema e baseadas na melhoria”. Eles argumentaram que os funcionários que utilizam a tática da ressignificação por aproximação normalmente tentam melhorar seus recursos de trabalho e as demandas desafiadoras para melhorar suas experiências de trabalho. Por outro lado, a ressignificação do trabalho com foco na evitação “[...] serve para evitar, reduzir ou eliminar parte do próprio trabalho” (Bruning & Campion, 2018, p. 501). Os indivíduos que adotam a estratégia de ressignificação com foco na evitação empenham-se em se concentrar mais em tarefas essenciais ou prementes do que nas tarefas ou interações que estimulam o estresse ou uma ameaça (Mäkikangas, 2018).

Estudos empíricos anteriores também indicam a ressignificação do trabalho como uma ferramenta útil para enfrentar a mudança organizacional (Petrou et al., 2015, 2018; Walk & Handy, 2018; Wang et al., 2018). De acordo com Petrou et al. (2015), a mudança organizacional pode ser compreendida como uma situação ambígua ou incerta

que não oferece pistas adequadas sobre como responder efetivamente à nova situação. Isso pode ser visto como uma situação adversa que

[...] contribui para pressionar os funcionários a permanecer em empregos que não são os ideais por longos períodos de tempo, tornando mais provável que os funcionários tenham que fazer a reengenharia de seus trabalhos a partir de dentro como maneira para aumentar o significado (Berg et al., 2013, p. 85).

Em tais circunstâncias, a ressignificação do trabalho se torna vital porque permite e possibilita a emergência de novas funções no trabalho e os funcionários podem utilizá-las como uma tática para lidar com uma situação relativamente nova e desconhecida (Berg et al., 2010).

Embora a abordagem da aproximação na ressignificação do trabalho tenha sido instrumental para promover o engajamento dos funcionários em relação à mudança, a ressignificação por meio da evitação, por outro lado, pode ter implicações disfuncionais e é considerada um meio não efetivo para lidar com a mudança (Amiot et al., 2006; Petrou et al., 2018). A resposta que minimiza os aspectos difíceis do trabalho de maneira mental, emocional e fisicamente foi encarada como uma estratégia malsucedida para se adaptar a novas situações (Petrou et al., 2015). Ao examinar o papel da ressignificação do trabalho por meio da evitação (redução das demandas do trabalho) na determinação no nível de adaptabilidade entre os funcionários, Petrou et al. (2015) descobriu, por exemplo, uma associação negativa entre ressignificação do trabalho por meio da evitação e adaptabilidade à mudança. Resultado similar também foi relatado por Petrou et al. (2018) em que a redução das demandas do trabalho influencia negativamente o envolvimento dos funcionários com o trabalho durante a mudança organizacional.

Entretanto, em uma revisão meta-analítica da ressignificação do trabalho, Rudolph et al. (2017) encontraram uma associação fraca negativa ou insignificante quando os estudos foram complementados com estados individuais fortes e positivos como estímulo para as variáveis resultantes. De acordo com eles, o foco orientado a um alto nível de crescimento e uma personalidade proativa direcionam mais atenção à perspectiva com foco na aproximação da ressignificação do trabalho, por meio do aumento das demandas estruturais, dos recursos sociais e das demandas desafiadoras do trabalho, em vez

da redução das demandas que dificultam o trabalho. Desse modo, esse caminho se torna menos relevante e persuasivo para ser adotado e conseqüentemente falha no estabelecimento de tais relacionamentos. Consistente com o pressuposto, estudos anteriores também apoiaram e endossaram empiricamente essa linha de argumentação, não encontrando associação entre a redução das demandas do trabalho (ressignificação do trabalho por meio da evitação) e os resultados associados ao trabalho (Meijerink et al., 2020; Tims et al., 2015). Levando em consideração a inconsistência, este estudo então busca compreender essas anomalias por meio do exame da linha de ação com duplo foco (ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação), juntamente com a avaliação bifacetada dos funcionários (desafio-ameaça) em relação à mudança como antecedentes potenciais.

Em conjunto, os caminhos e processos rivais (isto é, as avaliações como desafio/ameaça e a ressignificação do trabalho por meio da evitação/aproximação) da percepção e resposta dos funcionários à mudança organizacional apoiam inteiramente os postulados da teoria JD-R, que categoriza as características do trabalho como demandas e recursos de trabalho (Demerouti et al., 2001). Essas duas categorias (demandas e recursos) das características do trabalho evocam dois processos distintos: “pressão do trabalho” e processo “motivacional” conforme proposto por (Bakker & Demerouti, 2014). De acordo com a teoria, o “processo de pressão” é um estado de alta demanda do trabalho, que requer dos funcionários esforços contínuos e pode exaurir os recursos energéticos, levar a problemas de saúde, baixo desempenho e baixo envolvimento no trabalho. Por outro lado, o “processo motivacional” foca a disponibilidade dos recursos de trabalho que envolvem um alto nível de potencial motivacional e levam a resultados positivos no trabalho, como desempenho superior e comportamentos que extrapolam a função.

A ativação correspondente dos caminhos da pressão e da motivação é central para as avaliações como desafio-ameaça. A avaliação como ameaça, por exemplo, induz sentimentos negativos, inibe o crescimento pessoal e promove estratégias passivas de lidar com o problema para superar as situações estressantes (Lazarus & Folkman, 1984). Por impedir o alcance do objetivo, a avaliação que se faz é que as demandas do trabalho associadas à mudança são altas; contribuem para resultados adversos do trabalho por meio da incitação do processo de pressão (Bakker & Demerouti, 2007). Conseqüentemente, as dificuldades dos indivíduos na realização dos objetivos da tarefa podem

levá-los a se retirar do trabalho para evitar desapontamentos e fracassos (Schneider et al., 2017). Lichtenthaler e Fischbach (2016) viam esse mecanismo como uma ativação voltada para a contração por indivíduos que previam uma situação de trabalho extenuante, antecipavam um sofrimento pelo não cumprimento do objetivo e perdiam energia e segurança. Nesse sentido, os indivíduos tendem a se desobrigar da situação estressante seguinte em vez de confrontá-la (Dehue et al., 2012). Em apoio a essa visão Petrou et al. (2018) também observaram que a avaliação dos indivíduos em relação à baixa qualidade da comunicação sobre a mudança (inadequada ou inapropriada) poderia ameaçar o bem-estar dos funcionários e motivá-los a adotar um comportamento de ressignificação baseado na sobrevivência (isto é, com foco na evitação) para lidar com a situação prevista.

Por outro lado, as avaliações como desafio trazem consigo percepções relacionadas a oportunidades para o aprendizado e crescimento pessoal, assim motivando os indivíduos a aprender novas coisas e a adotar novos comportamentos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Conseqüentemente, os funcionários podem ser capazes de enriquecer ou expandir suas características de trabalho por meio do “processo motivacional”, em vez de contrai-las para evitar qualquer fracasso ou perda de recurso (Wang et al., 2018). De acordo com Crawford et al. (2010, p. 837):

Os indivíduos devem estar mais dispostos a investir em si mesmos em resposta a demandas desafiadoras porque é provável que se sintam mais confiantes e seguros de que aumentar seus esforços permitirá que tenham sucesso em cumprir essas demandas, e são capazes de ver a oportunidade para o crescimento ou ganho obtido ao cumprir as demandas como sendo significativas e desejáveis.

Le Blanc et al. (2017) também endossam esse pressuposto e comentam que os funcionários são mais propensos a buscar tarefas desafiadoras e a se envolver ativamente em um trabalho que apresente grandes demandas, para promover e melhorar sua maestria e aprendizado. Em outras palavras, em relação aos aspectos exigentes e desafiadores do trabalho, como a pressão no trabalho e a complexidade da tarefa que surgem durante uma mudança organizacional, a ressignificação do trabalho por meio da aproximação pode ser utilizada como uma estratégia de enfrentamento efetiva e positiva para lidar com a nova situação e com os novos desdobramentos no trabalho.

Isso implica que os indivíduos que sentem um alto grau de habilidade e controle sobre a situação (avaliam a mudança como desafiadora) mostram um nível maior de entusiasmo, planejamento e organização em relação às suas funções (Zee & Koomen, 2016), e estão mais dispostos a experimentar novas abordagens para melhor atender às demandas desafiadoras do trabalho (Coladarci, 1992). Eles geralmente tendem a exibir um alto nível de iniciativas próprias, superar barreiras, identificar oportunidades e preservá-las com seus esforços até atingir as metas previstas (Zhang, 2020). Entretanto, a exposição continuada a um alto grau de demandas no trabalho com habilidades pessoais e controle inadequados pode frustrar seus esforços e levá-los a desistir de todos os aspectos das demandas do trabalho mental, emocional e fisicamente (Ingusci et al., 2019). Em outras palavras, os indivíduos mudam suas percepções e limites sobre sua função no trabalho para evitar experiências e eventos negativos e possíveis perdas de motivação e desempenho reduzindo as demandas difíceis do trabalho (Kooij et al., 2017; Lichtenthaler & Fischbach, 2018).

Seguindo esse raciocínio, o estudo assim levanta as seguintes hipóteses:

- H2a: A ressignificação do trabalho por meio da aproximação medeia o relacionamento positivo entre as avaliações como desafio e o comportamento dos indivíduos em apoio à mudança.*
- H2b: A ressignificação do trabalho por meio da aproximação medeia o relacionamento negativo entre as avaliações como ameaça e o comportamento dos indivíduos em apoio à mudança.*
- H3a: A ressignificação do trabalho por meio da evitação medeia o relacionamento positivo entre as avaliações como desafio e o comportamento dos indivíduos em apoio à mudança.*
- H3b: A ressignificação do trabalho por meio da evitação medeia o relacionamento negativo entre as avaliações como ameaça e o comportamento dos indivíduos em apoio à mudança.*

2.3 Papel moderador da esperança

Esperança se refere a “[...] um estado motivacional positivo que se baseia na agência (1) (energia direcionada ao objetivo) e em (2) caminhos (planejamento para

atingir os objetivos) com um senso de sucesso derivado interativamente” (Synder et al., 1991, p. 287). Synder et al. (1991) argumentam que a mentalidade da agência (força de vontade) está reciprocamente associada à mentalidade do caminho (poder do caminho), que reflete a habilidade para escolher rotas viáveis para alcançar o fim ou os objetivos desejados. Trata-se da habilidade para adotar caminhos específicos para realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo (Avey et al., 2008); Snyder, 2002). A mentalidade da agência “assume significado especial quando as pessoas encontram impedimentos. Durante tais bloqueios, a agência ajuda as pessoas a canalizar a motivação necessária para o melhor caminho alternativo” (Snyder, 2002, p. 251). A esperança, portanto, fundamenta as atitudes e comportamentos dos indivíduos em sua vida social e no local de trabalho (Kenny et al., 2010) e desempenha um papel significativo ao influenciar seu nível de compromisso, desempenho no emprego, crescimento da carreira e envolvimento com o trabalho (Bouckenooghe et al., 2019; Hirschi et al., 2015; Kang & Jang, 2019; Karatepe, 2014; Lin et al., 2016).

Alinhado com essa importância, o estudo empregou a teoria JD-R para explicar o papel moderador da esperança no relacionamento entre as avaliações da mudança como desafio-ameaça e os comportamentos de ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação. De acordo com o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), os recursos pessoais ou do trabalho mitigam o impacto negativo das altas demandas do trabalho, aumentando a crença de que os funcionários possuem as habilidades adequadas para lidar com crescentes demandas de trabalho de maneira bem-sucedida. Por outro lado, este estudo propõe que o efeito das avaliações de uma mudança como desafio-ameaça feitas pelos funcionários na ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação é moderado pela esperança. Os indivíduos mais esperançosos são mais capazes de buscar maneiras alternativas para superar os obstáculos e são motivados a exercer a abordagem mais viável (Karatepe, 2014). Como as pessoas esperançosas são orientadas aos objetivos e utilizam proativamente meios alternativos para realizar as tarefas e atingir seus objetivos (Paterson et al., 2014), elas se sentem psicologicamente mais fortes e dispostas para desenvolver atitudes que promovam o aprendizado (Nawaz et al., 2020). De acordo com Carton (2018), a esperança melhora o envolvimento com o trabalho porque a energia emocional enriquece o significado psicológico do objetivo a ser alcançado, o que promove o envolvimento com o trabalho. Por outro lado, os funcionários com um baixo grau de esperança cultivam

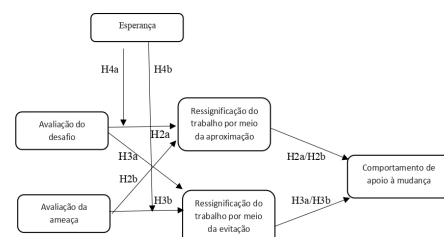
um estado emocional negativo, levando-os a desviar seus esforços e energia da motivação baseada na tarefa para sentimentos negativos tais como “eu não estou me sentindo bem” (Snyder, 2002). Isso reduz seu envolvimento com o trabalho e leva a um baixo desempenho na tarefa (Ozyilmaz, 2020).

Em relação a isso, o estudo argumenta que o maior nível de esperança possivelmente pode motivar os indivíduos a aumentar seu repertório de abordagem da ressignificação do trabalho, por meio do aumento dos recursos estruturais e sociais do trabalho e de suas demandas desafiadoras, como a estratégia adequada para administrar as implicações adversas impostas na configuração da mudança organizacional. Nesse sentido, o relacionamento entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho por meio da aproximação pode aumentar ainda mais. A associação pode se tornar mais assertiva se os funcionários estiverem em um estado de muita esperança. De modo similar, o estudo também propõe que os funcionários mais esperançosos podem também amenizar a associação positiva entre avaliações como ameaça e a estratégia de ressignificação do trabalho baseada na evitação. Portanto, propomos o seguinte:

H4a: A esperança modera o relacionamento entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho por meio da aproximação de modo que o relacionamento positivo será mais forte para os indivíduos mais esperançosos do que para aqueles menos esperançosos.

H4b: A esperança modera o relacionamento entre a avaliação como ameaça e a ressignificação do trabalho por meio da evitação, de modo que o relacionamento positivo será mais fraco para os indivíduos mais esperançosos do que para aqueles menos esperançosos.

3 Modelo da pesquisa



4 Metodologia

Os dados foram coletados por meio de questionários respondidos pelos funcionários de um dos principais bancos do Paquistão (MCB). Para introduzir a integridade, inovação, excelência, centralidade para os clientes e respeito em suas operações e serviços, o MCB fez mudanças estruturais na infraestrutura de tecnologia e mudou seu sistema bancário central para as mais recentes operações e soluções bancárias (AMBIT). Isso possibilita às agências bancárias melhorar a gestão dos clientes, os empréstimos para os consumidores, os pagamentos internacionais, a gestão do crédito e o livro-razão geral (PressReader, 2014). Consequentemente, as agências bancárias passaram por frequentes interrupções de trabalho e problemas operacionais, colocando uma pressão enorme sobre seus funcionários e clientes para manter intacta a qualidade do serviço prestado. Como alterações complexas também ocasionam mudança na percepção e orientação dos indivíduos, em relação a isto, o estudo teve o objetivo de revelar a percepção dos funcionários do banco com relação às demandas impostas por essa mudança e como eles incorporaram tais mudanças em seus recursos, trabalho, relacionamentos e demandas para manifestar apoio às novas iniciativas.

Os dados utilizados neste estudo foram distribuídos entre os funcionários do banco em 25 agências em pool do MCB localizadas em todo o Paquistão. Foram utilizados meios diretos e foi pedido aos funcionários que participassem do estudo. Foram distribuídos 350 questionários tendo sido devolvidos 211, sendo a taxa de resposta de 62%. Após a remoção dos casos considerados incompletos ou inválidos, o tamanho final da amostra foi 203. Na amostra correspondente, 84% dos participantes eram homens; cerca de 47% deles tinham entre 26-35 anos de idade; 34% tinham experiência de trabalho de 5 - 10 anos, compreendendo o maior agrupamento.

4.1 Medidas

O questionário compreendeu duas facetas da avaliação cognitiva, a avaliação como desafio e a avaliação como ameaça; duas perspectivas mais amplas, porém rivais, da JC (ressignificação do trabalho) chamadas de APJC (ressignificação do trabalho por meio da aproximação) e AVJC (ressignificação do trabalho por meio da evitação) e uma visão unidimensional da esperança e CSB (comportamento de apoio à mudança).

As avaliações como desafio e ameaça foram medidas utilizando escalas com treze itens. Foram utilizados sete itens para medir a avaliação da mudança como ameaça feita pelos funcionários, o que envolve uma ampla gama de constituintes do trabalho que é frequentemente afetada pela mudança organizacional: pagamento e benefícios, relacionamentos com colegas e supervisor, estabilidade no emprego, oportunidades no emprego no empregador atual, a conveniência do próprio emprego e as condições gerais de trabalho (Fugate et al., 2008). Foram feitas perguntas aos participantes como “Devido às mudanças, em que medida você sente cada um dos seguintes aspectos ameaçadores”. Os participantes indicaram sua percepção de ameaça em um contínuo que variava de “1 = nem um pouco ameaçado até 5 = muito ameaçado”. O coeficiente alfa para essa escala foi 0,89.

A avaliação como desafio foi medida utilizando uma escala com seis itens desenvolvida por (Fugate & Soenen, 2018). Ela se baseia em várias percepções orientadas positivamente dos funcionários sobre a mudança. Como “habilidade percebida para desempenhar no contexto da mudança, habilidade percebida para superar obstáculos e realizar oportunidades devido às mudanças”. Foi pedido aos participantes que indicassem o grau de concordância com cada item em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = descordo totalmente a 5 = concordo totalmente. O alfa de Cronbach da escala foi 0,81. Um item da amostra foi “Vejo as mudanças como um desafio”.

A ressignificação do trabalho foi avaliada com a escala de ressignificação do trabalho (JCS) desenvolvida por (Tims et al., 2012). A medição consistiu em quatro subescalas, isto é, crescentes recursos estruturais do trabalho, crescentes recursos sociais do trabalho, crescentes demandas desafiadoras do trabalho e decrescentes demandas difíceis do trabalho. Essas quatro subescalas foram categorizadas em duas subescalas compostas, chamadas de APJC (isto é, crescentes recursos estruturais do trabalho, crescentes recursos sociais e crescentes demandas desafiadoras do trabalho) e de ressignificação do trabalho com foco na evitação (isto é, decrescentes demandas difíceis do trabalho), de acordo com o trabalho teórico, revisões e recomendações feitas por acadêmicos (Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Mäkikangas, 2018; Zhang & Parker, 2019). A JCS continha 21 itens, enquanto a APJC compreendeu 15 itens, 5 itens para cada uma das subescalas “crescentes recursos estruturais do trabalho”, “crescentes recursos sociais do trabalho” e “crescentes demandas desafiadoras do trabalho”. Por outro lado, a AVJC se constituiu de 6 itens representando a subescala “decrescentes demandas

difíceis do trabalho”. Cada item foi medido em uma escala de cinco pontos que variava de 1 = nunca a 5 = muito frequentemente. A confiabilidade da estatística para todas as quatro subescalas foi superior ao nível mínimo aceitável de $\alpha = 0,70$ (Tims et al., 2012). Os itens da amostra são “Tento aprender novas coisas no trabalho”, “Peço ao meu gerente para me orientar”, “Tento tornar meu trabalho mais desafiador por meio do exame dos relacionamentos subjacentes entre os aspectos do meu trabalho” e “Tento me assegurar de que não tenha que tomar muitas decisões difíceis no trabalho”.

A esperança foi medida utilizando uma escala de 6 itens desenvolvida por Snyder et al. (1996). O item da amostra inclui “No momento, estou perseguindo vigorosamente os objetivos do meu trabalho”. As respostas foram classificadas utilizando uma escala Likert de 5 pontos, que variava de 1 = definitivamente falso a 5 = definitivamente verdadeiro. O coeficiente alfa para essa escala foi 0,86.

O comportamento de apoio à mudança foi medido utilizando uma escala com três itens desenvolvida por Kim et al. (2011). O item da amostra é “Discuti as questões

relacionadas à iniciativa da mudança com meus colegas de trabalho”. O coeficiente de Cronbach da escala foi $\alpha = 0,85$. Uma escala de 5 pontos variando de “1 = de modo algum a 5 = em grande medida” foi utilizada para cada item.

4.2 Resultados do terceiro trimestre de 2020

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada para determinar a qualidade do modelo de medição proposto. O resultado apresentado na Tabela 1 mostra que o modelo de medição proposto foi muito adequado em relação aos dados coletados (CMIN/*df*/*p* = 1,45/754), $p < ,000$; CFI = 0,93; TLI = 0,92; RMSEA = 0,05). Ficou também demonstrado que o modelo de medição do estudo supera outros modelos alternativos e plausíveis. Após avaliar os índices de adequação do modelo, os construtos do estudo foram examinados para avaliação de sua confiabilidade e validade. A confiabilidade do construto foi medida utilizando a estatística da confiabilidade composta (CC) conforme mostrado na Tabela 2. O valor é considerado confiável quando superior a 0,70 (Hair et al., 2010). Do

Tabela 1

Comparação dos índices de adequação do modelo de medição

Resumo do Modelo	CMIN / <i>df</i> / <i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA
Modelo 1 (Solução de um fator) ^a	4,78/779/000	0,36	0,32	0,14
Modelo 2 (Solução de dois fatores) ^b	4,55/778/000	0,40	0,36	0,13
Modelo 3 (Solução de três fatores) ^c	3,90/776/000	0,51	0,48	0,14
Modelo 4 (Solução de quatro fatores) ^d	3,48/774/000	0,58	0,55	0,11
Modelo 5 (Solução de cinco fatores) ^e	2,48/770/000	0,77	0,74	0,08
Modelo 6 (Solução de seis fatores) ^f	1,85/765/000	0,86	0,85	0,07
Modelo de medição modificado ^g	1,45/754/000	0,93	0,92	0,05

^aSolução de um fator = todos os itens carregados em CSB; ^bSolução de dois fatores = itens carregados em CA e CSB; ^cSolução de três fatores = itens carregados em CA, TA e CSB; ^dSolução de quatro fatores = itens carregados em CA, TA, HOPE e CSB; ^eSolução de cinco fatores = itens carregados em CA, TA, HOPE, APJC e CSB; ^fSolução de seis fatores = itens carregados em CA, TA, HOPE, APJC, AVJC e CSB; ^gModelo modificado = após compartilhamento das covariâncias do erro. Nota: CFI = Índice de adequação comparativa; TLI = Índice de Tucker-Lewis; RMSEA = Raiz quadrada da média do erro de aproximação.

Tabela 2

Estatística de confiabilidade e validade

	CC	VME	VCM
Avaliação como desafio	0,83	0,50	0,19
Avaliação como ameaça	0,87	0,51	0,11
Ressignificação do trabalho através da aproximação [†]	0,84	0,64	0,29
Ressignificação do trabalho através da evitação	0,85	0,54	0,13
Esperança	0,92	0,70	0,15
Comportamentos de apoio à mudança	0,85	0,65	0,29

[†]Com base na AFC de segunda ordem. Nível limite para estabelecer a confiabilidade composta, a validade convergente e discriminante é: Confiabilidade composta > 0,70; Validade convergente: CC > 0,70 e VME > 0,50; Validade discriminante VCM < VME. Nota: CC = Confiabilidade composta; VME = Variância média explicada; VCM = Variância compartilhada máxima.

mesmo modo, os valores da confiabilidade variaram entre 0,83 e 0,92, estando acima do nível aceitável recomendado. Igualmente, o construto validade das medidas foi avaliado em termos de validade convergente e discriminante. A validade convergente principalmente diz respeito ao exame sobre se os itens compartilham a maior proporção da variância nos termos do construto assinalado. Enquanto que a validade discriminante seria estabelecida se cada construto fosse distinto da outra variável com relação à explicação da variância em relação à variável do critério (Hair et al., 2010). Para a validade convergente, os valores ideais seriam superiores a 0,70 e 0,50 para a confiabilidade composta (CC) e para a variância média extraída (VME) respectivamente. Desse modo, descobriu-se que a estatística da validade convergente se encontrava dentro da faixa aceitável conforme mostrado na Tabela 2. Para confirmar a validade discriminante, os valores também devem estar na faixa aceitável, enquanto a VME deve ser maior do que a variância máxima compartilhada (VMC) conforme apresentado na Tabela 2.

A Tabela 3 apresenta um resumo das médias, desvios padrão e correlação de zero ordem dos construtos propostos. Conforme esperado e conforme as hipóteses, a maioria das estatísticas do teste estava em linha com a estrutura proposta e as direções previstas. Esses resultados nos dão confiança de que a direção de nossa hipótese proposta é apropriada.

A análise de regressão hierárquica (ARH) foi realizada para testar nossas hipóteses H1a e H1b. A H1a diz respeito ao efeito positivo da avaliação como desafio no comportamento de apoio à mudança. O resultado indicou que a avaliação como mudança previu positivamente o comportamento de apoio à mudança (CSB <--- CA: $\beta = 0,25; p <, 05$). Sendo assim, o resultado apoiou a nossa hipótese proposta H1a. Além disso, a hipótese H1b diz

respeito aos efeitos negativos da avaliação como ameaça no comportamento de apoio à mudança. O resultado revelou que a avaliação como ameaça previu negativamente o comportamento de apoio à mudança (CSB <--- TA: $\beta = -0,20; p <, 05$). Portanto, o resultado foi consistente com nossa hipótese H1b (Tabela 4).

A H2a, H2b, H3a e H3b dizem respeito aos efeitos moderadores da avaliação como desafio-ameaça no comportamento de apoio à mudança por meio da ressignificação do trabalho via aproximação-evitação. Os resultados preliminares das estimativas de regressão indicaram que os relacionamentos entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho via aproximação (APJC <--- CA: $\beta = 0,31; p <, 01$) bem como entre a ressignificação do trabalho por meio da aproximação e o comportamento de apoio à mudança (CSB <--- APJC: $\beta = 0,36; p <, 01$) foram significativos. Além disso, as estimativas do coeficiente foram significativas entre a avaliação como ameaça e a ressignificação do trabalho por meio da evitação (AVJC <--- TA: $\beta = 0,22; p <, 01$) e a ressignificação do trabalho por meio da evitação e o comportamento de apoio à mudança (CSB <--- AVJC: $\beta = -0,20; p <, 01$) conforme mostrado na Tabela 4. Sendo assim, os resultados da regressão inicial confirmaram que nosso caminho indireto hipotético da avaliação como desafio e ameaça para o comportamento de apoio à mudança pode ser facilitado por meio das dimensões de aproximação-evitação da ressignificação do trabalho.

A análise da mediação foi realizada utilizando o macro PROCESS de Hayes (2013). Os resultados da mediação mostraram um efeito indireto significativo da avaliação como desafio sobre o comportamento de apoio à mudança por meio da ressignificação do trabalho via aproximação (CSB <--- APJC <--- CA: $\beta = 0,11; SE = 0,04; LLCI = 0,05; ULCI = 0,20$) e da ressignificação

Tabela 3
Estatística descritiva e correlações de ordem zero

		Média	DP	1	2	3	4	5
1	CA	3,41	0,85					
2	TA	3,01	0,82	-0,13				
3	APJC	3,50	0,78	0,34**	-0,30**			
4	AVJC	3,11	0,96	-0,26**	0,24**	-0,30**		
5	HOP	3,48	1,00	0,26**	-0,23**	0,28**	-0,28**	
6	CSB	3,61	0,77	0,28**	-0,23**	0,42**	-0,31**	0,22**

$N = 203$. ** $p <, 05$. Nota: CA = Avaliação do desafio; TA = Avaliação da ameaça; APJC = Ressignificação do trabalho por meio da aproximação; AVJC = Ressignificação do trabalho por meio da evitação; HOP = Esperança; CSB = Comportamento de apoio à mudança.

Tabela 4
Resultados da regressão hierárquica

Variável	Modelo 1: CSB	R ²	Modelo 2: APJC	R ²	Modelo 3: AVJC	R ²	Modelo 4: CSB	R ²	Modelo 5: CSB	R ²
Modelos diretos										
CA	0,25**		0,31**		-0,24**					
TA	-0,20*		-0,25**		0,22**					
		0,12		0,19		0,12				
APJC							0,36**			
AVJC							-0,20*			
								0,21		
Modelos Mediados										
CA-APJC									0,32**	0,21
CA-AVJC									-0,18*	
TA-APJC									0,33**	0,22
TA-AVJC									-0,19*	
Modelos moderados										
CA*HOP			0,17*	0,18						
TA*HOP					0,07	0,21				

**p < 0,01; *p < 0,05. Nota: CA = Avaliação do desafio; TA = Avaliação da ameaça; APJC = Ressignificação do trabalho por meio da aproximação; AVJC = Ressignificação do trabalho por meio da evitação; HOP = Esperança; CSB = Comportamento de apoio à mudança.

do trabalho por meio da evitação (CSB <---AVJC <--- CA: $\beta = 0,05$; $SE = 0,02$; $LLCI = 0,01$; $ULCI = 0,11$). Sendo assim favoráveis às hipóteses H2a e H2b. Além disso, o efeito direto da avaliação como desafio sobre o comportamento de apoio à mudança foi também insignificante, indicando que tanto a ressignificação do trabalho via aproximação quanto via evitação medeiam totalmente os relacionamentos pressupostos nas hipóteses. De maneira similar, o resultado também foi consistente com a hipótese H3a (CSB <--- APJC <--- TA: $\beta = -0,10$; $SE = 0,03$; $LLCI = -0,17$; $ULCI = -0,05$) afirmando que a ressignificação do trabalho por meio da aproximação intervém de maneira significativa no relacionamento entre avaliação como ameaça e o CSB. Do mesmo modo, os resultados da mediação também estavam em linha com nossa hipótese H3b (CSB <--- AVJC <--- TA: $\beta = -0,05$; $SE = 0,02$; $LLCI = -0,09$; $ULCI = -0,01$). Isso também revelou que a ressignificação do trabalho via aproximação e via evitação medeiam inteiramente o caminho indireto entre avaliação como ameaça e comportamento de apoio à mudança. Veja a Tabela 5 para o total de efeitos, efeitos diretos e efeitos indiretos.

Além disso, conforme a hipótese, os resultados revelaram que a esperança dos funcionários modera significativamente e fortalece o relacionamento positivo entre a avaliação como desafio e a ressignificação do

trabalho por meio da aproximação (APJC <--- CA_x_HOP: $\beta = 0,17$; $p < 0,05$). A Figura 1 confirma o efeito e a direção previstos na hipótese do relacionamento proposto, que o relacionamento fica mais forte quando os funcionários têm mais esperança. Assim, a hipótese H4a é apoiada. Entretanto, contra nossas expectativas, a esperança dos funcionários não moderou significativamente o relacionamento entre a avaliação como ameaça e a ressignificação do trabalho com foco na evitação. Sendo assim, parece que a esperança pode ser a condição limite significativa sobre o relacionamento positivo entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho via aproximação, porém não sobre o relacionamento entre avaliação como ameaça e ressignificação do trabalho por meio da evitação (Figura 1).

5 Discussão

O objetivo principal deste estudo foi examinar o papel da avaliação como desafio-ameaça como antecedente para promover o comportamento de apoio à mudança e identificar os mecanismos por meio dos quais a avaliação como desafio-ameaça se traduz em comportamento de apoio à mudança. Nossos resultados ampliam a teoria e a pesquisa anteriores sobre comportamento de apoio à mudança e validam os caminhos “avaliação como desafio,

Tabela 5
Análise dos efeitos total, direto e indireto

Relacionamentos	CSB			
	Estimado	Ep	VC 95% IC	
			Inferior	Superior
Efeito total de CA sobre CSB	0,28	0,07	0,15	0,43
Efeito direto de CA sobre CSB	0,12	0,07	-0,01	0,26
<i>Efeito indireto de CA sobre CSB via APJC</i>	<i>0,11</i>	<i>0,04</i>	<i>0,05</i>	<i>0,20</i>
<i>Efeito indireto de CA sobre CSB via AVJC</i>	<i>0,05</i>	<i>0,02</i>	<i>0,01</i>	<i>0,11</i>
Efeito total de TA sobre CSB	-0,23	0,07	-0,37	-0,10
Efeito direto de TA sobre CSB	-0,08	0,07	-0,22	0,05
<i>Efeito indireto de TA sobre CSB via APJC</i>	<i>-0,10</i>	<i>0,03</i>	<i>-0,17</i>	<i>-0,05</i>
<i>Efeito indireto de TA sobre CSB via AVJC</i>	<i>-0,05</i>	<i>0,02</i>	<i>-0,09</i>	<i>-0,01</i>

Nota: CSB = Comportamento de apoio à mudança; CA = Avaliação do desafio; TA = Avaliação da ameaça; APJC = Ressignificação do trabalho por meio da aproximação; AVJC = Ressignificação do trabalho por meio da evitação; VC = Viés corrigido (5.000 amostras Bootstrapping); IC = Intervalo de confiança; EP = erro padrão.

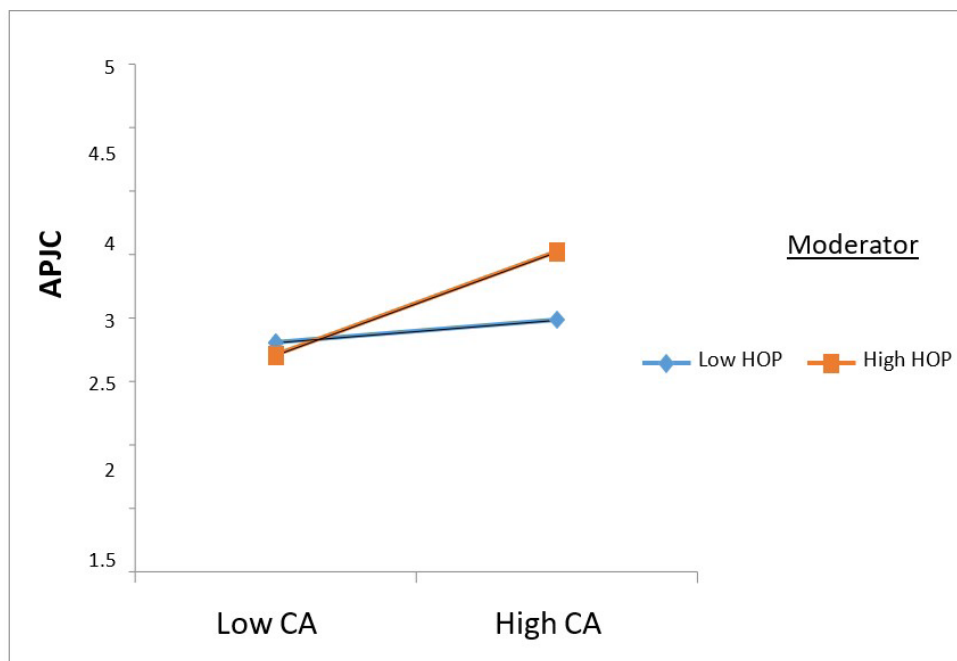


Figura 1. Análise de moderação

ressignificação do trabalho via aproximação e esperança” como positivos e que levam ao comportamento de apoio à mudança. Com base em CAT e na teoria JD-R, o estudo captura o contexto específico da mudança e as diferenças individuais para aumentar a nossa compreensão sobre as respostas comportamentais dos funcionários à mudança. Ao estabelecer dois mecanismos paralelos, porém distintos, os achados do estudo destacam o papel de reforço que os fatores pessoais e contextuais desempenham em relação à reação à mudança (Fugate & Soenen, 2018; Oreg et al., 2011, 2018; Walk & Handy, 2018). Nossos achados implicam que um ambiente de trabalho desafiador e exigente

poder ser mais responsivo e atraente para os indivíduos adotarem um comportamento de apoio à mudança. Por outro lado, um ambiente de trabalho extenuante em sua natureza pode ter efeitos adversos na manifestação de apoio à mudança pelas pessoas.

O estudo descobriu que a avaliação como desafio-ameaça são preditores do comportamento de apoio à mudança. Entretanto, esse vínculo direto com o comportamento de apoio à mudança se tornou insignificante quando o mecanismo ativo-passivo na forma da ressignificação do trabalho foi examinado. Considerando que a ressignificação do trabalho via aproximação-evitação

captura mais variância na explicação do comportamento de apoio à mudança, envolver-se nesses esforços pode ser mais demandante para os funcionários apoiarem as implicações da mudança. Os achados também demonstram que em um estado de mudança de alto impacto quando as situações vão além do controle dos funcionários (por ex., as exigências do trabalho são altas ou ameaçadoras demais) e elevam o grau de pressão (Petrou et al., 2018), os indivíduos podem responder protegendo-se por meio da redução das demandas do trabalho (isto é, ressignificação do trabalho via evitação).

Mäkikangas (2018) denominou esses funcionários como “passivos” que estão normalmente envolvidos na redução das demandas difíceis de seu trabalho e não se esforçam para aumentar o repertório de seus recursos e as demandas desafiadoras de seu trabalho em circunstâncias estressantes. Como resultado, tais práticas podem reduzir a efetividade e a oportunidade dessas pessoas ressignificarem seu ambiente de trabalho para melhorar seu desempenho e bem-estar (Boehnlein & Baum, 2020). Portanto, a evitação das demandas subsequentes impostas pela mudança revela os mecanismos de enfrentamento baseados na emoção dos indivíduos e são considerados uma estratégia sem sucesso para se adaptar à mudança organizacional (Petrou et al., 2018). Os achados são consistentes com pesquisa anterior que mostrava uma associação negativa significativa entre a ressignificação do trabalho via evitação e os resultados voltados para a mudança (Petrou et al., 2015, 2017, 2018). Sendo assim, a ressignificação do trabalho por meio da evitação exibiu uma associação negativa fraca na pesquisa anterior, e sua natureza falaciosa pode ter feito surgir a insignificância durante a análise estatística conforme identificado pelos acadêmicos (Meijerink et al., 2020; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2015). Entretanto, tudo depende dos padrões interconectados entre os construtos e o contexto do estudo.

As avaliações da mudança como desafiadora feitas pelos funcionários, por outro lado, podem possivelmente requerer a ressignificação do trabalho por meio da aproximação já que isto dá a eles a oportunidade de explorar o crescimento. Porque para eles a abertura a situações desafiadoras e à aceitação de novas experiências é autopotencializadora (Petrou et al., 2018). Em resposta, os indivíduos ficam mais propensos a adotar uma estratégia de redesenho do trabalho focado na aproximação para potencializar a si mesmos e melhorar seu desempenho conforme confirmado neste estudo.

Além disso, a difusão da avaliação como desafio-ameaça para os resultados organizacionais por meio da taxonomia aproximação-evitação da ressignificação do trabalho é amplamente descrita pela máxima motivação-pressão da teoria JD-R. Ela também reflete os dois processos de avaliação que ocorrem durante a mudança: i) avaliação primária: por meio da qual os indivíduos avaliam a situação como desafiadora ou ameaçadora; ii) avaliação secundária: que representa a avaliação dos indivíduos da disponibilidade de recursos para lidar com a mudança e sua habilidade para gerenciar as demandas daquele evento estressante em particular (Lazarus, 1991). Quando os indivíduos percebem que possuem recursos e habilidades adequados para gerenciar a situação exigente e têm controle suficiente sobre o evento estressante, eles podem melhor se adaptar às demandas estressantes do trabalho (Gomes et al., 2016; Schellenberg et al., 2016). A ressignificação do trabalho via aproximação-evitação relacionada forneceu o mecanismo de enfrentamento pelo qual os funcionários se ajustam ao contexto de mudança conforme o caminho escolhido.

Consistente com a teoria JD-R, o estudo encontrou apoio parcial à nossa hipótese sobre moderação. O estudo levantou a hipótese de que o relacionamento entre a avaliação como desafio-ameaça e a ressignificação do trabalho via aproximação-evitação é contingente nas diferenças individuais em relação ao grau de esperança. Especificamente, os resultados sugerem que alto grau de esperança pode fortalecer o relacionamento positivo entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho por meio da aproximação. Para os indivíduos muito esperançosos, o impacto positivo estimulado por sua avaliação da mudança como desafiadora é mais marcante. Entretanto, ela falhou em amortecer significativamente os efeitos da avaliação como ameaça na ressignificação do trabalho via evitação. A possível interpretação dessa razão é que, devido à avaliação como ameaça, a competência percebida e a autoconfiança para reconhecer oportunidades se torna fraca ou o nível percebido das demandas do trabalho ultrapassa os recursos pessoais e, assim, fazem os indivíduos se envolverem em uma tática de enfrentamento passiva. O achado, dessa forma, de algum modo contradiz os estudos anteriores argumentando que os recursos pessoais desempenham um papel crucial na mitigação dos efeitos prejudiciais dos eventos de trabalho estressantes ou com grande demanda nos resultados do trabalho (Converso et al., 2018; Kang & Jang, 2019; Rhee et al., 2017).

Entretanto, os achados sobre o papel moderador da esperança aumentaram a nossa compreensão sobre

as condições-limite do papel positivo da esperança em consolidar o impacto positivo da avaliação da mudança como desafio na ressignificação do trabalho por meio da aproximação. De alguma forma os achados são comparáveis à linha de hipóteses postulada na teoria da conservação dos recursos (COR), que avalia a preservação e a obtenção de recursos como uma motivação humana importante para alcançar os fins desejados (Hobfoll, 2002). Os recursos são valiosos para os funcionários, que se esforçam para adquiri-los e mantê-los, até mesmo desistindo ou utilizando alguns recursos para ganhar ou manter outros (Hobfoll, 1989). Esse fenômeno de investimento em recursos foi chamado de espiral do ganho na teoria COR, onde ocorre uma associação recíproca positiva entre os estados do indivíduo orientados positivamente (Hobfoll & Shirom, 2001). Nesse meio particular de investimento em recursos, os recursos se movem em conjunto em “caravanas de recursos” e podem ser utilizados para ganhar ou construir outros recursos (espirais de ganho). À luz da COR (espiral de ganhos), a esperança pode funcionar como uma fonte de recursos pessoais ou de estado individual positivo no qual os funcionários acumulam mais recursos por meio da ressignificação do trabalho (isto é, aumentando os recursos estruturais, sociais e desafiadores).

Colocando de outro modo, o recurso esperança acumula mais recursos por meio da estratégia de ganho de recursos para a ressignificação do trabalho via aproximação. Consequentemente, os efeitos moderadores da esperança em uma espiral de ganhos positiva posterior, conforme previsto na hipótese, fortalecem ainda mais o relacionamento examinado entre a avaliação como desafio e a ressignificação do trabalho via aproximação para confirmar sua relevância. Embora a esperança seja um recurso pessoal, os achados delinearão seu efeito limitado na mitigação da interação positiva entre avaliação como ameaça e ressignificação do trabalho por meio da evitação como espirais de perda. Desse modo, defende-se o ponto que as organizações devem ter um mix de recursos para gerenciar efetivamente as altas demandas do trabalho (Hobfoll, 2011, 2014).

Em suma, os achados apoiam as hipóteses H1a e H1b em relação aos caminhos diretos entre avaliações como desafio-ameaça e comportamento de apoio à mudança. Do mesmo modo, as hipóteses H2a, H2b, H3a e H3b que examinam a ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação como mediadora entre os caminhos diretos também confirmam sua relevância para o contexto proposto do estudo. Além disso, a hipótese H4b que tinha o objetivo de testar a influência moderadora da esperança

na conexão entre a avaliação da mudança como desafio e a ressignificação do trabalho por meio da aproximação também validou suas implicações em favor dos objetivos do estudo.

Em conjunto com os achados, o estudo contribui para o corpo existente da literatura sobre mudança organizacional reunindo mecanismos diversos e diferenciais para melhor compreender a complexidade da mudança. Ele incorporou adequadamente as avenidas de pesquisa sobre mudança organizacional ao examinar simultaneamente os fatores pessoais e contextuais, o fenômeno da ativação e as perspectivas bifacetadas para revelar o comportamento de apoio à mudança. Ele revelou que os indivíduos não apenas percebem positiva ou negativamente a mudança organizacional, mas podem responder ativa ou passivamente para se adaptar à mudança, envolvendo-se em comportamentos de ressignificação do trabalho por meio da aproximação-evitação para moldar seu ambiente de trabalho em transformação conforme considerado necessário.

Além disso, o resultado também revelou um comportamento de apoio à mudança adequado (média = 3,61) demonstrado pelos funcionários do banco. O apoio à mudança foi óbvio em resposta à atualização da infraestrutura tecnológica do banco (isto é, AMBIT). Consequentemente, desde sua implementação, o banco teve um grande crescimento nos desempenhos financeiro e não financeiro. Por exemplo, de acordo com o relatório anual do banco de 2018, o banco teve um aumento de mais de 3 milhões de clientes com uma taxa de crescimento anual composta média de 10,93. Os depósitos e a participação no mercado duplicaram em relação a 2013. Isso sugere que a iniciativa de mudança posterior (isto é, modernização da infraestrutura tecnológica via AMBIT) teve implicações de sucesso. Desse modo, intervenções de sucesso dependem principalmente da aceitação e do apoio à mudança por parte dos indivíduos, portanto, podemos pressupor que a orientação positiva dos funcionários levou o banco a uma reviravolta de sucesso no contexto da iniciativa de mudança.

5.1 Implicações do estudo

Tendo em vista as implicações, os achados do estudo defendem que as respostas desejáveis dos indivíduos em termos de ressignificação do trabalho via aproximação e o comportamento de apoio à mudança podem ser promovidas se as avaliações da mudança como desafio assim como os recursos pessoais (isto é, esperança) forem aumentados. Por potencializar as avaliações como desafio queremos dizer que os indivíduos devem considerar a mudança como um

desafio, tendo controle sobre seus resultados, podem superar os obstáculos e ter oportunidades adequadas para aprender, crescer e florescer. As avaliações da mudança como ameaça, como a antecipação da perda da estabilidade no emprego, pagamento, benefícios, *status* e relacionamentos, por outro lado, devem ter repercussões diretas ou indiretas negativas na resposta dos funcionários à mudança organizacional. As respostas favoráveis dos funcionários à mudança organizacional, portanto, devem ser melhoradas por meio dos esforços da alta administração para potencializar o repertório de esperança dos funcionários e suas avaliações da mudança como desafio e diminuir os obstáculos que envolvem a perda de recursos e podem levar, em última instância, a manifestações de evitação ou desistência em relação à mudança.

Um dos possíveis modos pelos quais os gerentes podem fazer isso acontecer é oferecendo aos indivíduos impulso adequado para determinar qual tarefa deve ser concluída e que maneira em particular leva ao engajamento momentâneo no trabalho (Bakker & Oerlemans, 2019). Colocando de outro modo, os gerentes devem encorajar os recipientes da mudança a buscar e a se envolver na ressignificação do trabalho por meio da aproximação e desencorajar seu envolvimento na ressignificação do trabalho por meio da evitação (Lichtenthaler & Fischbach, 2018). A intervenção na ressignificação do trabalho pode ser uma estratégia adequada para nutrir a abordagem da aproximação no trabalho (conforme sugerido por Van den Heuvel et al., 2015). Por meio disso, os funcionários devem aprender como otimizar suas demandas (isto é, torná-las desafiadoras ou estimulantes) e seus recursos (aumentar os recursos estruturais e sociais) do trabalho para adotar as respectivas ações corretivas no trabalho (Bakker & Oerlemans, 2019).

É essencial que os indivíduos tenham uma visão complementar sobre a mudança (Oreg et al., 2011, 2018). Essa instância em particular de apoio à mudança não pode ser promovida se os indivíduos perceberem um potencial desequilíbrio no mix demanda-recurso. Além disso, a ressignificação do trabalho, por meio da aproximação em particular, também foi identificada como uma estratégia significativa de enfrentamento e tem implicações positivas no contexto da mudança. Isso foi útil principalmente na tradução das percepções relacionadas à mudança em comportamentos desejados. Portanto, os funcionários devem ser encorajados a se envolver em comportamentos de ressignificação do trabalho via aproximação, enquanto a ressignificação via evitação deve ser evitada por meio da

utilização de estratégias que melhor ajudem a mitigar as altas demandas do trabalho.

5.2 Limitações e pesquisa futura

Apesar da contribuição teórica e das implicações gerenciais, os achados do estudo devem ser compreendidos com certas limitações e cautela. Em primeiro lugar, o desenho transversal da pesquisa e os dados de fonte única limitam alegação das inferências causais reportadas no modelo testado. Isso embora nosso modelo tenha sido desenvolvido em apoio ao trabalho literário empírico e teórico existente e nossos achados tenham confirmado, em grande medida, as direções propostas da causalidade. Apesar desse fato, a pesquisa futura deve empregar projetos experimentais e longitudinais para testar a causalidade proposta e confirmar rigorosamente esse padrão relacional.

Em segundo lugar, os dados autorrelatados fazem sentido para nosso estudo já que os dados coletados sobre as variáveis puderam ser mais bem relatados pelos funcionários (Kim et al., 2013). Portanto, utilizar uma estratégia de pesquisa com intervalo de tempo (longitudinal) pode minimizar as questões do viés do método comum, e os dados sobre a avaliação como desafio-ameaça e a ressignificação do trabalho podem ser coletados em momentos diferentes, como por exemplo três meses antes ou depois da variável da mudança apoiada. Outra opção possível e efetiva é coletar os dados sobre a variável do comportamento de apoio à mudança dos chefes ou gerentes da agência bancária. Isto ajudaria a minimizar o viés do método comum e fornecer objetivamente conjuntos de dados rigorosos para análise futura. Embora o fator único de Harman negue a presença de qualquer variância do método comum sobre o conjunto de dados, os dados de fonte única, no entanto, ainda são questão de preocupação significativa que deve ser abordada (Podsakoff et al., 2003).

Em terceiro lugar, o contexto da pesquisa e a população do estudo também impõem certas limitações a este estudo. Embora o objetivo do estudo tenha sido abordar as questões relativas à avaliação da mudança como desafio-ameaça, a esperança, a ressignificação do trabalho e o comportamento de apoio à mudança em um importante banco paquistanês, isso, no entanto, limita a capacidade de generalização dos achados do estudo para outros contextos (isto é, se os achados podem ou não ser aplicados a outro contexto de pesquisa). Em vista disso, é necessária mais pesquisa em vários contextos institucionais e setoriais além de dinâmica cultural para prover apoio teórico e empírico sólido à nossa estrutura. Isso pode ser

obtido por meio de projetos de pesquisa interculturais, interinstitucionais comparativos. Além disso, o papel moderador da cultura pode também melhor explorar essa estrutura em estudos futuros para validar os achados deste estudo e observar alguns padrões interessantes. Ademais, contrário às proposições teóricas da teoria JD-R, o resultado fracassou em apoiar o papel moderador da esperança na mitigação das implicações negativas das altas demandas de trabalho (isto é, caminho TA a AVJC). Esse resultado é surpreendente e precisa ser examinado e discutido mais profundamente em estudos futuros.

Finalmente, o estudo não utilizou o desempenho organizacional como um fator direto de sucesso, tendo utilizado os fatos macro (isto é, aumento da taxa de crescimento, clientes e participação no mercado) como representantes para associar sua relevância ao contexto. Embora os achados tenham encontrado paralelo com estudos anteriores que afirmavam que o apoio dos indivíduos era chave para o sucesso da mudança organizacional, faltou encontrar o vínculo direto que determinasse que o apoio leva ao resultado final esperado ou à consecução do objetivo. Portanto, os estudos futuros podem também examinar o desempenho organizacional em relação ao comportamento de apoio à mudança como um indicador direto e objetivo para medir a propensão ao sucesso em nível organizacional.

6 Conclusão

O estudo validou empiricamente os efeitos das avaliações como desafio-ameaça nos comportamentos posteriores de apoio à mudança, examinados por meio de dois mecanismos distintos baseados no modelo JD-R. O estudo explica particularmente os possíveis efeitos diferenciais das avaliações como desafio-ameaça sobre os resultados do trabalho por meio da nomenclatura aproximação-avoidance. As avaliações como desafio e a esperança possivelmente ajudam os indivíduos a melhorar seu estado motivacional, portanto, levando-os a ter comportamentos de trabalho desejáveis. Enquanto as avaliações como ameaça, por outro lado, são mais propensas a aumentar a pressão e, portanto, a inibir os resultados desejados do trabalho. Nossa assimilação teórica oferece microbases e dinâmica durante a mudança organizacional para garantir práticas significativas da gerência em relação à mudança de modo geral.

Referências

ALARCON, G. M., BOWLING, N. A., & KHAZON, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of

optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821-827. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.004>.

AMIOT, C. E., TERRY, D. J., JIMMIESON, N. L., & CALLAN, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306287542>.

AVEY, J. B., WERNESING, T. S., & LUTHANS, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886307311470>.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (p. 1-28). Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>. PMID:27732008.

BAKKER, A. B., & OERLEMANS, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>.

BEER, M., & NOHRIA, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141, 216. PMID:11183975.

BERG, J. M., DUTTON, J. E., & WRZESNIEWSKI, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/14183-005>.

BERG, J. M., WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires

adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. <http://dx.doi.org/10.1002/job.645>.

BIGGANE, J. E., ALLEN, D. G., AMIS, J., FUGATE, M., & STEINBAUER, R. (2017). Cognitive appraisal as a mechanism linking negative organizational shocks and intentions to leave. *Journal of Change Management*, 17(3), 203-227. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2016.1219379>.

BOEHNLEIN, P., & BAUM, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 1-39.

BOUCKENOOGHE, D., DE CLERCQ, D., & RAJA, U. (2019). A person-centered, latent profile analysis of psychological capital. *Australian Journal of Management*, 44(1), 91-108. <http://dx.doi.org/10.1177/0312896218775153>.

BRAKMAN, S., GARRETSEN, H., VAN MARREWIJK, C., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2013). Cross-border merger & acquisition activity and revealed comparative advantage in manufacturing industries. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(1), 28-57. <http://dx.doi.org/10.1111/jems.12007>.

BRUNING, P. F., & CAMPION, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.0604>.

CAMPBELL, J. W. (2018). Felt responsibility for change in public organizations: General and sector-specific paths. *Public Management Review*, 20(2), 232-253. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1302245>.

CARTON, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369. <http://dx.doi.org/10.1177/0001839217713748>.

COLADARCI, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education*, 60(4), 323-337. <http://dx.doi.org/10.1080/00220973.1992.9943869>.

CONVERSO, D., SOTTIMANO, I., GUIDETTI, G., LOERA, B., CORTINI, M., & VIOTTI, S. (2018).

Aging and work ability: The moderating role of job and personal resources. *Frontiers in Psychology*, 8, 2262. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02262>. PMID:29367848.

COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three-wave study of total quality management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 439-456. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886399354006>.

CRAWFORD, E. R., LEPINE, J. A., & RICH, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019364>. PMID:20836586.

DEHUE, F., BOLMAN, C., VOLLINK, T., & POWELSE, M. (2012). Cyberbullying and traditional bullying in relation to adolescents' perception of parenting. *Journal of Cyber Therapy and Rehabilitation*, 5(1), 25-34. https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/43088996/Dehue_F_Bolman_C_Vollink_T_and_Pouwelse.pdf

DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>. PMID:11419809.

FEDOR, D. B., CALDWELL, S., & HEROLD, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>.

FUGATE, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31(1), 177-208. [http://dx.doi.org/10.1108/S0742-7301\(2012\)0000031007](http://dx.doi.org/10.1108/S0742-7301(2012)0000031007).

FUGATE, M., & SOENEN, G. (2018). Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing. *Personnel Psychology*, 71(1), 109-132. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12235>.

FUGATE, M., HARRISON, S., & KINICKI, A. J. (2011). Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory. *Journal of Leadership &*

- Organizational Studies*, 18(4), 421-437. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811416510>.
- FUGATE, M., KINICKI, A. J., & PRUSSIA, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>.
- FUGATE, M., PRUSSIA, G. E., & KINICKI, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352881>.
- GOMES, A. R. (2014). Positive human functioning in stress situations: An interactive proposal. In A. R. Gomes, R. Resende & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting stress adaptation* (Vol. 1, pp. 165-194). Nova Science.
- GOMES, A. R., FARIA, S., & LOPES, H. (2016). Stress and psychological health: Testing the mediating role of cognitive appraisal. *Western Journal of Nursing Research*, 38(11), 1448-1468. <http://dx.doi.org/10.1177/0193945916654666>. PMID:27330045.
- GROVER, V. (1999). From business reengineering to business process change management: A longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 36-46. <http://dx.doi.org/10.1109/17.740036>.
- HAFFAR, M., AL-KARAGHOULI, W., IRANI, Z., DJEBARNI, R., & GBADAMOSI, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024>.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: International version*. Pearson.
- HAYES, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- HERSCOVITCH, L., & MEYER, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>. PMID:12090605.
- HIRSCHI, A., ABESSOLO, M., & FROIDEVAUX, A. (2015). Hope as a resource for career exploration: Examining incremental and cross-lagged effects. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 38-47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.10.006>.
- HOBFOLL, S. (2014). Resource caravans and resource caravan passageways: A new paradigm for trauma responding. *Intervention*, 12(S1), 21-32. <http://dx.doi.org/10.1097/WTE.0000000000000067>.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>. PMID:2648906.
- HOBFOLL, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>.
- HOBFOLL, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>.
- HOBFOLL, S., & SHIROM, A. (2001). *Handbook of organizational behavior*. (2nd ed.). Routledge.
- INGUSCI, E., CALLEA, A., CORTESE, C. G., ZITO, M., BORGOGNI, L., CENCIOTTI, R., COLOMBO, L., SIGNORE, F., CIAVOLINO, E., & DEMEROUTI, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533-551. <https://www.researchgate.net/profile/Emanuela-Ingusci/publication/334445996>
- JACOBS, G., VAN WITTELOOSTUIJN, A., & CHRISTE-ZEYSE, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.
- JANSSON, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>.
- JARREL, T. (2017). *Success factors for implementing change at scale*. McKinsey & Co Presentation, Behavioral Science & Policy Association.

- JIMMIESON, N. L., TERRY, D. J., & CALLAN, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 11-27. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>. PMID:14700455.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., PUCIK, V., & WELBOURNE, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *The Journal of Applied Psychology, 84*(1), 107-122. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>. PMID:17227155.
- KALTIAINEN, J., LIPPONEN, J., FUGATE, M., & VAKOLA, M. (2020). Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(4), 244-258. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000163>. PMID:31380661.
- KANG, J., & JANG, J. (2019). What do employees perceive as hindrance or challenge stressors in the hotel industry? The role that hope plays. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18*(3), 299-322. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2019.1599783>.
- KARATEPE, O. M. (2014). Hope, work engagement, and organizationally valued performance outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 23*(6), 678-698. <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>.
- KARATEPE, O. M., & KARADAS, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1254-1278. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>.
- KENNY, M. E., WALSH-BLAIR, L. Y., BLUSTEIN, D. L., BEMPECHAT, J., & SELTZER, J. (2010). Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 205-212. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.005>.
- KIM, S., EGAN, T. M., KIM, W., & KIM, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315-330. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>.
- KIM, T. G., HORNUNG, S., & ROUSSEAU, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management, 37*(6), 1664-1693. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310364243>.
- KIMURA, T., BANDE, B., & FERNÁNDEZ-FERRÍN, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management, 77*, 198-208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.005>.
- KOOIJ, D. T., TIMS, M., & AKKERMANS, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 4-15. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>.
- LAZARUS, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press on Demand.
- LAZARUS, R. S., & FOLKMAN, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (ed.), *The handbook of behavioral medicine* (pp. 282-325). Guilford Press.
- LE BLANC, P. M., DEMEROUTI, E., & BAKKER, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me Better? Job crafting for sustainable employees and organizations. In N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (Chap. 3, pp. 48-63). John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119168058.ch3>.
- LICHTENTHALER, P. W., & FISCHBACH, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International, 21*(5), 477-497. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>.
- LICHTENTHALER, P. W., & FISCHBACH, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership and Organization Development Journal, 39*(5), 620-632. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>.
- LIN, C. C., KAO, Y. T., CHEN, Y. L., & LU, S. C. (2016). Fostering change-oriented behaviors: A broaden-and-build model. *Journal of Business and Psychology, 31*(3), 399-414. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-015-9417-6>.
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., & PETERSON, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource*

- Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20034>.
- MÄKIKANGAS, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>.
- MEHBOOB, F., & OTHMAN, N. (2020a). Examining the links leading to behavioral support for change: An expectancy theory perspective. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 2(4), 1-8. <http://dx.doi.org/10.36923/ijsser.v2i4.78>.
- MEHBOOB, F., & OTHMAN, N. (2020b). Promoting behavioral support for change: A conservation of resources theory perspective. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 1-13. <http://dx.doi.org/10.33215/sjom.v3i6.448>.
- MEHBOOB, F., & OTHMAN, N. (2020c). Role of perceived management support and personal valence in promoting behavioral support for change: A social exchange theory perspective. *Jurnal Aplikasi Manajemen. Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 65-74.
- MEIJERINK, J., BOS-NEHLES, A., & LEEDE, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting. *International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>.
- NAWAZ, M., ABID, G., ARYA, B., BHATTI, G. A., & FAROOQI, S. (2020). Understanding employee thriving: The role of workplace context, personality and individual resources. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1345-1362. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209>.
- OREG, S., BARTUNEK, J. M., LEE, G., & DO, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2014.0335>.
- OREG, S., VAKOLA, M., & ARMENAKIS, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- OZYILMAZ, A. (2020). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 187-214. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12289>.
- PATERSON, T. A., LUTHANS, F., & JEUNG, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1907>.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039003>. PMID:25798717.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315624961>.
- PETROU, P., DEMEROUTI, E., & XANTHOPOULOU, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62-85. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000033>.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>. PMID:14516251.
- PressReader. (2014). *MCB upgrading core banking network*. <https://www.pressreader.com/pakistan/the-pak-banker/20140319/281513634099933>
- RAFFERTY, A. E., & MINBASHIAN, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726718809154>.
- RAFFERTY, A. E., & RESTUBOG, S. L. (2017). Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? The role of change appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), 533-550. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21782>.
- RAFFERTY, A. E., JIMMIESON, N. L., & ARMENAKIS, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review.

Journal of Management, 39(1), 110-135. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312457417>.

RHEE, S.-Y., HUR, W.-M., & KIM, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711-726. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-016-9469-2>.

RUDOLPH, C. W., KATZ, I. M., LAVIGNE, K. N., & ZACHER, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.

SCHAUFELI, W. B., & TARIS, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

SCHELLENBERG, B. J., BAILIS, D. S., & MOSEWICH, A. D. (2016). You have passion, but do you have self-compassion? Harmonious passion, obsessive passion, and responses to passion-related failure. *Personality and Individual Differences*, 99, 278-285. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.003>.

SCHNEIDER, A., HORNING, S., WEIGL, M., GLASER, J., & ANGERER, P. (2017). Does it matter in the long run? Longitudinal effects and interactions in the differentiated job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 741-754. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2017.1347561>.

SNYDER, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01.

SNYDER, C. R., SYMPSON, S. C., YBASCO, F. C., BORDERS, T. F., BABYAK, M. A., & HIGGINS, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>. PMID:8636885.

STOUTEN, J., ROUSSEAU, D. M., & DE CREMER, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The*

Academy of Management Annals, 12(2), 752-788. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.

SYNDER, C., IRWING, L., & ANDERSON, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*. Pergamon Press.

TIMS, M., BAKKER, A. B., & DERKS, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.

TIMS, M., BAKKER, A. B., & DERKS, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>.

VAKOLA, M., & PETROU, P. (2018). *Organizational change: Psychological effects and strategies for coping*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315386102>.

VAKOLA, M., ARMENAKIS, A., & OREG, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In S. Oreg, A. Michel & R. Todnem (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (Chap. 5, pp. 95-122). Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139096690.008>.

VAN DEN HEUVEL, M., DEMEROUTI, E., & PEETERS, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12128>.

WALK, M., & HANDY, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886318777227>.

WANG, H., DEMEROUTI, E., BLANC, P. L., & LU, C. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569-590. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12218>.

WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <http://dx.doi.org/10.2307/259118>.

YAVAS, U., BABAKUS, E., & KARATEPE, O. M. (2013). Does hope moderate the impact of job burnout on frontline bank employees' in-role and extra-role performances? *International Journal of Bank Marketing*, 31(1), 56-70. <http://dx.doi.org/10.1108/02652321311292056>.

YU, X., LI, D., TSAI, C.-H., & WANG, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420-437. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>.

ZEE, M., & KOOMEN, H. M. Y. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student

academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research*, 86(4), 981-1015. <http://dx.doi.org/10.3102/0034654315626801>.

ZHANG, F., & PARKER, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2332>.

ZHANG, H. (2020). A review and prospects of literature on proactivity. *Open Journal of Social Sciences*, 8(2), 211-230. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2020.82017>.

Agências de fomento:

Não há agências de fomento a mencionar.

Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

Copyrights:

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

Autores:

1. Farhan Mehboob, Doutor, Universidade Utara Malásia, Escola de Administração de Empresas, Sintok, Malásia.

E-mail: farhan.mehboob9@gmail.com

2. Noraini Othman, Doutora, Universidade Utara Malásia, Escola de Administração de Empresas, Sintok, Malásia.

E-mail: n.aini@uum.edu.my

3. Muhammad Fareed, Doutor, Universidade Utara Malásia, Escola de Administração de Empresas, Sintok, Malásia.

E-mail: m.fareed@uum.edu.my

4. Ali Raza, Doutor, Universidade de Sukkur IBA, Departamento de Administração de Empresas, Sukkur, Paquistão.

E-mail: ali.raza@iba-suk.edu.pk

Contribuições dos autores:

1º autor: Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões da pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalho teórico); Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

2º autor: Definição do problema da pesquisa; Revisão crítica do manuscrito.

3º autor: Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito.

4º autor: Definição dos procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise estatística.