

COMPORTAMENTO PROATIVO NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DIGITAL

BRUNA APARECIDA RODRIGUES BADIN
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANDRÉ MUNZLINGER
INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

COMPORTAMENTO PROATIVO NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DIGITAL

1 INTRODUÇÃO

De maneira frequente e rápida, as mudanças são mandatórias para a sobrevivência das organizações. Mesmo que as mudanças ocorram de forma contínua nas empresas, para que estas sobrevivam e se mantenham competitivas a efetividade das implantações requeridas de mudança ainda é vista como pouco comum. A alta incidência de falhas torna-se um ponto crítico para as organizações, uma vez que uma baixa taxa de sucesso indica uma possível gestão deficiente de recursos, fazendo com que a mudança organizacional se torne um tema crítico, também na perspectiva de transformação digital (Collins et al.,2020; Malhotra, 2021).

No universo do trabalho contemporâneo, as empresas se sentem obrigadas a se adaptarem imediatamente às mudanças desencadeadas sejam pelas crises de pandemia na área da saúde, condições climáticas em mutação, flutuações nos mercados internacionais, concorrência global, avanços tecnológicos, alterações nas leis governamentais ou mudanças nas expectativas e necessidades dos funcionários (Collins et al.,2020; Malhotra, 2021).

Considerando que o ambiente profissional tem demonstrado cada vez mais a necessidade de ser flexível, de ter mudanças contínuas e/ou disruptivas, e de inovar rapidamente, faz-se necessário contar com colaboradores que possuam determinados comportamentos e competências que acompanhem estas necessidades. Os sujeitos que possuem elevados níveis de proatividade não são influenciados pelas situações.

A performance proativa é demonstrada por comportamentos focados na mudança, evidenciando a disposição de um colaborador para iniciar e adotar abordagens novas e inovadoras em seu pensamento e comportamento, sendo capazes de impulsionar o desempenho organizacional e proporcionar uma vantagem competitiva (Straatman Rothenhöfer; Meier; Mueller, 2018; Albrecht; Furlong; Leiter, 2023).

Vale destacar que a característica de comportamento proativo vem sendo cada vez mais valorizada e requisitada pelas organizações. Tal afirmativa sustenta-se no fato de que colaboradores proativos possuem a capacidade de promover ações que superam suas obrigações, agindo de modo a resolver problemas, bem como, criar soluções inovadoras (Straatman et. al., 2018; Albrecht et. al., 2023).

A transformação digital tem sido uma força motriz significativa para mudanças organizacionais em diversos setores, incluindo o setor de serviços. A digitalização não apenas altera processos internos, mas também redefine a forma como as empresas interagem com seus clientes. No setor de serviços, em que a qualidade do relacionamento com o cliente é essencial, a digitalização oferece oportunidades e desafios únicos.

A relevância deste estudo é sublinhada pelo crescente reconhecimento de que o setor de serviços desempenha um papel fundamental na economia global. A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são determinantes chave para a competitividade das empresas de serviços (Wilson et al., 2020). Portanto, entender como fomentar um comportamento proativo entre os colaboradores pode oferecer insights valiosos para gestores que buscam melhorar a implementação de mudanças digitais e, assim, fortalecer a relação com os clientes.

Nesta linha, pressupõe-se que ‘trabalhar’ formas que propiciem maior comprometimento dos colaboradores (bem como o desenvolvimento do comportamento

proativo se propõe) torna-se necessário para a crescente evolução da empresa e para o alcance do êxito das mudanças organizacionais. Mediante tais expostos, configura-se como pergunta de pesquisa do presente estudo: em um contexto de mudanças organizacionais, com foco para a evolução digital, contar com trabalhadores que possuem um comportamento proativo pode influenciar na implementação de mudanças relacionadas a digitalização de processos?

Este estudo investiga a relação entre o comportamento proativo dos trabalhadores e a implementação bem-sucedida de mudanças organizacionais, especialmente àquelas relacionadas à digitalização de processos. Ao explorar essa questão, o estudo visa contribuir para o entendimento da importância do comportamento proativo dos funcionários na era digital e sua influência no sucesso das iniciativas de mudança nas organizações. Diante do exposto o objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre comportamento proativo e mudança organizacional no contexto digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A despeito da evolução constante nas organizações, a eficácia das mudanças necessárias para a sobrevivência e competitividade permanece incerta, com uma taxa de falha significativa. O ambiente profissional, cada vez mais, exige flexibilidade, mudanças contínuas e disruptivas, e uma capacidade ágil de inovação. A atividade que promove a mudança desafia a ideia de que os receptores apenas aceitam ou rejeitam as mudanças impostas a eles de cima para baixo. Em vez disso, foca-se em como os receptores moldam ativamente a mudança e impactam sua disseminação e execução. Além disso, mostra como os receptores se empenham proativamente na defesa de questões vitais relacionadas à mudança de baixo para cima (Ashford; Blatt; Walle, 2003; Grant; Ashford, 2008).

De forma mais abrangente, Crant (2000) enfatiza que o comportamento proativo representa o comportamento esperado pelas organizações e determinante para o êxito da implementação de mudanças na mesma. O autor sustenta esta afirmativa, pois considera que o comportamento proativo se refere a iniciativas para criar circunstâncias positivas à empresa, bem como, melhorar a situação atual, além de agregar desafios e, não apenas uma adaptação passiva às circunstâncias e condições atuais (Crant, 2000). Neste contexto, tratar de indivíduos proativos, significa considerar que são pessoas que não ficam meramente à espera das oportunidades, mas sim que estão constantemente buscando informações para novas oportunidades e, conseqüentemente, criando possibilidades de melhorias.

De acordo com Oreg et al. (2018, pg. 6), as formas de emoções que constituem a prontidão, a abertura e outras atividades passivas incluem “calmo, relaxado e contente”. Exemplo disso, são funcionários que se sentem relaxados com as mudanças recém proclamadas. A iniciativa até pode ser de apoio passivo e pode apresentar comportamentos como escuta atenta e anuência, porém, essas respostas passivas e convencionais (embora facilitem a implementação da mudança proposta), provavelmente não terão retornos construtivos para agentes de mudança para aprimorar a mudança contínua (Bayiz Ahmad et al., 2020).

Uma visão oposta é apresentada quando se relaciona a proatividade à mudança, pois esta retrata uma resposta de atitude positiva ao mesmo tempo que também conquista o comportamento correspondente. Os tipos de emoções que constituem essa resposta ativa e agradável agregam: euforia, entusiasmo e excitação (Oreg et al., 2018). Associando estas respostas proativas a tendências de ação, observa-se a intenção de influenciar positivamente a mudança e, os receptores proativos da mudança passam a trabalhar em resposta aos agentes de mudança com o intuito de promover mudanças que sejam bem-

sucedidas e de uma forma que fomenta a interdependência e a colaboração entre os agentes e receptores (Oreg et al., 2018).

Na esfera da transformação organizacional, a iniciativa em relação à mudança ultrapassa a mera manifestação de atitudes positivas e engloba elementos proativos e construtivos que têm potencial para aprimorar a situação atual da organização ou do funcionário dentro dela, visando assegurar o êxito da mudança (Ghitulescu, 2013).

Para Oreg et al, (2011) os estudos sobre mudança organizacional, e as respostas à essas mudanças, têm sido, na maioria dos casos, classificadas como afetiva, cognitiva e comportamental. Considerando que a proatividade relacionada mudança envolve ação, se enquadrando na categoria comportamental. Contudo, vale destacar que a proatividade à mudança dificilmente acontece em um cenário que não há componentes afetivos e cognitivos.

De acordo com Grant e Ashford (2008), o comportamento proativo é uma sequência de atitudes inter-relacionadas (processo) que envolvem três fases principais: 1. Antecipação, 2. Planejamento e 3. Ação. Tanto a emoção quanto a cognição dos receptores em relação à mudança podem influenciar suas ações proativas subsequentes, pois podem estar presentes nas fases de antecipação e planejamento. Corroborando com esta afirmação, Bayiz Ahmad et al. (2020) definem que a proatividade do receptor da mudança tem por base a manifestação observável da emoção e cognição dos receptores em relação à mudança organizacional.

2.1 Digitalização e a transformação organizacional

A digitalização está redefinindo a forma como as organizações operam em um mundo cada vez mais volátil e competitivo. Essa transformação não apenas afeta os processos internos, mas também influencia diretamente a maneira como as empresas se relacionam com seus clientes. A digitalização promove um ambiente de constante mudança, onde as tecnologias inovadoras são essenciais para a competitividade das organizações (Senna; Ribeiro, 2023). Para se manterem relevantes, as empresas precisam adotar uma postura proativa em relação à transformação digital, integrando tecnologias em todos os aspectos de suas operações (Kagermann et al., 2016). No entanto, essa transformação não se limita apenas aos processos internos, ela também tem um impacto significativo na maneira como as organizações se relacionam com seus clientes.

No contexto empresarial, o Customer Relationship Management (CRM) desempenha um papel fundamental na construção e manutenção de relacionamentos com os clientes (Rababah et al., 2011). As estratégias eficazes de CRM permitem que as organizações compreendam melhor as necessidades dos clientes e personalizem suas interações para aumentar a satisfação e a fidelidade (Del Vecchio, 2022). Com a digitalização, o CRM se torna ainda mais importante, pois as empresas podem aproveitar tecnologias como a Inteligência Artificial (IA) para analisar grandes volumes de dados de clientes e automatizar processos de tomada de decisão (Josiassen et al., 2014).

A implementação de sistemas de CRM integrados à IA pode influenciar o comportamento proativo dos colaboradores dentro das organizações (Chatterjee et al., 2022). Ao automatizar tarefas rotineiras e fornecer insights acionáveis sobre os clientes, esses sistemas capacitam os funcionários a agir de forma proativa para atender às necessidades dos clientes (Heide et al., 2007). No entanto, a rápida adoção de novas tecnologias também pode causar resistência por parte dos colaboradores, exigindo uma abordagem cuidadosa da gestão para promover a aceitação e a adoção dessas ferramentas (Schilke, 2014).

A digitalização do CRM (Customer Relationship Management) não é apenas uma questão de tecnologia, também requer uma mudança significativa na cultura e nos processos organizacionais (Chatterjee et al., 2022). As organizações precisam estar preparadas para redefinir suas estratégias e modelos de negócios para aproveitar ao máximo essas tecnologias (Senna; Ribeiro, 2023). Isso inclui investir em treinamento e desenvolvimento para capacitar os colaboradores a utilizarem efetivamente essas novas ferramentas e processos. No Quadro 01 a seguir, é evidenciado a relação entre comportamento proativo, mudança organizacional e digitalização:

Quadro 01: Relacionando comportamento proativo, mudança organizacional e digitalização:

Tópicos	Comportamento Proativo	Mudança Organizacional	Digitalização
Definição	Atitude positiva e iniciativa em agir antecipadamente em direção a mudanças e desafios (ASHFORD, BLATT & WALLE, 2003; GRANT & ASHFORD, 2008).	Processo de reestruturação da empresa para se adaptar a novas condições ou exigências do ambiente externo (SENNA & RIBEIRO, 2023).	Transformação dos processos e operações organizacionais por meio de tecnologias digitais e automação de processos e tarefas (KLITOU, CONRADS, & RASMUSSEN, 2017).
Exemplo	Funcionários que propõem soluções inovadoras para melhorar os processos e procedimentos da organização (BAYIZ AHMAD et al., 2020)	Implementação de novos sistemas ou processos para melhorar a eficiência e eficácia da empresa, além de se adaptar às demandas do mercado (SENNA & RIBEIRO, 2023)	Adoção de ferramentas digitais como CRM integrado à IA para análise de dados de clientes e automação de processos de tomada de decisão (CHATTERJEE, CHAUDHURI, VRONTIS, 2022)
Relação com a Digitalização	Colaboradores com habilidade de utilizar ferramentas digitais para propor soluções inovadoras e antecipar demandas do mercado (BAYIZ AHMAD et al., 2020)	Mudanças organizacionais frequentemente impulsionadas por avanços tecnológicos e demandas do mercado, exigindo uma resposta proativa e adaptativa da empresa (SENNA & RIBEIRO, 2023)	A digitalização é um fator impulsionador de mudanças organizacionais, exigindo uma abordagem proativa e adaptativa para aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela tecnologia digital (KLITOU, CONRADS, & RASMUSSEN, 2017)

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

A digitalização está transformando a maneira como as organizações se relacionam com seus clientes, exigindo uma abordagem proativa para a mudança organizacional. Ao integrar sistemas de CRM com tecnologias como IA (inteligência artificial), as empresas podem melhorar sua eficiência operacional e oferecer um serviço mais personalizado aos clientes. No entanto, para alcançar o sucesso nessa jornada digital, as organizações devem estar preparadas para enfrentar desafios e resistências, adotando uma abordagem colaborativa e centrada no cliente.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório, de abordagem quantitativa, desenvolvida em uma organização do setor de serviços automotivos no estado de Santa Catarina / Brasil. Por motivos de confidencialidade e para preservar a identidade da organização investigada, optamos por utilizar o pseudônimo "Grupo Alfa"

ao longo deste estudo. O Grupo Alfa atua no comércio de veículos e motocicletas desde a década de 1960, representando três marcas renomadas: Marca A, Marca B e Marca C. A empresa oferece produtos e serviços diversificados, atendendo diferentes nichos de mercado com foco em inovação e excelência no atendimento.

Atualmente, a Marca A possui 5 unidades e 122 funcionários; a Marca B, 2 unidades e 55 funcionários; e a Marca C, 3 unidades e 38 funcionários. Ao todo, o Grupo Alfa conta com 201 funcionários distribuídos entre os setores de Vendas, Serviços, Peças, Recursos Humanos, Qualidade, CRM, Financeiro, Tecnologia da Informação, Obras e Manutenção, além da Portaria. Todas as lojas possuem oficinas autorizadas para manutenção e comercialização de peças originais, atendendo consumidores de diversas classes sociais, maiores de 18 anos, em Santa Catarina (Grande Florianópolis e Blumenau) e outros estados por meio de solicitações online.

A pesquisa considerou o Grupo Alfa como objeto de estudo devido à sua viabilidade e por ter passado por mudanças organizacionais significativas nos últimos cinco anos. O estudo visa medir a relação entre o comportamento proativo e as mudanças organizacionais no contexto digital, utilizando um questionário baseado na pesquisa de Ahmad, Liu e Butt (2020). A validação do questionário foi realizada com três coordenadores para garantir clareza, sendo posteriormente enviado por Google Forms em novembro de 2023. Participaram gestores e colaboradores de todos os setores. Entre os respondentes, foram obtidos: 101 respostas (89%) da Marca A; 44 respostas (88%) da Marca B; 35 respostas (92%) da Marca C.

O estudo destaca a relevância de empresas que seguem padrões rigorosos de qualidade e que necessitam implementar mudanças organizacionais para atingir seus objetivos. O questionário possui questões fechadas em escala de multi-itens (escala de Likert 5 pontos) para os quatro constructos pesquisados na organização: Comprometimento afetivo com a mudança, Personalidade Proativa, Proatividade do Receptor da Mudança, Prontidão individual para mudança. As respostas têm como base a seguinte escala: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo Parcialmente; 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente.

Conforme citado, utilizou-se o modelo de escala já validada de Ahmad, Liu & Butt (2020). No quadro 02, a seguir, evidencia-se as variáveis e medidas dos construtos do estudo de Ahmad, Liu e Butt (2020), porém adaptado para a organização com foco para a mudança organizacional no âmbito digital:

Quadro 02 – Questionário aplicado, com base nas variáveis e medidas dos construtos do estudo de Ahmad, Liu e Butt (2020)

Constructo	Variáveis e medidas	
<i>Diante das mudanças que ocorreram na empresa nos últimos anos, com foco no que diz respeito à digitalização de processos ou à implementação de sistemas tecnológicos em geral, qual é a sua percepção em relação a essas mudanças? *Por favor, responda a todas as questões a seguir indicando o seu nível de concordância com as afirmações em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Não concordo nem discordo", 4 - "Concordo", e 5 - "Concordo totalmente".</i>		
Comprometimento afetivo com a mudança	CAM1	Acredito no valor desta mudança
	CAM 2	Esta mudança é uma boa estratégia para esta organização
	CAM 3	Penso que a gestão está a cometer um erro ao introduzir esta mudança
	CAM 4	Esta mudança serve um propósito importante
	CAM 5	As coisas teriam sido melhores sem esta mudança

Prontidão individual para mudança	PIM1	Quando ocorrem mudanças na minha empresa, acredito que estou pronto para enfrentá-las
	PIM2	Geralmente tento convencer as pessoas na minha empresa a aceitarem as mudanças
	PIM3	Quando ocorrem mudanças na minha empresa, tenho tendência a reclamar delas em vez de negociar com eles
	PIM4	acredito que estou mais preparado para aceitar mudanças do que meus colegas
	PIM5	não me preocupo com mudanças na minha empresa porque acredito que há sempre uma maneira de lidar com elas
	PIM6	Quando ocorrem mudanças na minha empresa, tenho sempre a intenção de apoiá-las
Personalidade proativa	PP1	Não importa quais sejam as probabilidades, se eu acreditar em algo, farei acontecer
	PP2	Adoro ser um defensor das minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros
	PP3	Sou excelente em identificar oportunidades
	PP4	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a concretizar
Proatividade do Receptor da Mudança	PRM1	Contribuo ativamente para a implementação das mudanças na minha organização
	PRM2	Esforço-me para alcançar os objetivos das mudanças na minha organização
	PRM3	Eu ativamente busco informações relacionadas à mudança, em vez de esperar passivamente que elas cheguem de cima
	PRM4	Tento implementar procedimentos melhorados relacionados com os esforços de mudança da organização
	PRM5	Faço sugestões construtivas para melhorar a forma como a mudança é implementada
	PRM6	Tento melhorar a minha adequação à organização dentro do contexto de mudança
	PRM7	Identifico oportunidades e ajo sobre elas até que ocorram mudanças significativas
	PRM8	Produzo feedback construtivo para os agentes de mudança impulsionando a mudança contínua
	PRM9	Tento eliminar procedimentos desnecessários que impedem o processo de mudança
	PRM10	Tomo ações relacionadas à mudança para contribuir positivamente para o desempenho da organização

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Ahmad, Liu e Butt (2020).

3.1 Análise dos dados

Para a análise dos dados, inicialmente empregou-se a análise descritiva, calculando a média e o desvio-padrão dos indicadores. Em seguida, realizou-se a análise de componentes confirmatória (ACC), uma técnica estatística baseada na análise de componentes principais (PCA). Segundo Bido e Silva (2019), a utilização dessa técnica é justificada pelo tratamento inicial adequado dos dados, garantindo que as avaliações subsequentes adotem um modelo estatisticamente adequado e padronizado.

Posteriormente, aplicou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S), uma ferramenta estatística para verificar se os dados seguem uma distribuição normal, conforme descrito por Hair et al. (2019). Em continuação, foi realizado o teste de

correlação de Spearman para examinar as relações entre os constructos. Utilizou-se o software SPSS para a análise descritiva e de correlações e o software SmartPLS para avaliação da ACC.

Para delimitar os procedimentos da técnica da ACC apresenta-se na Tabela 01 o resumo dos parâmetros e critérios de referência para as análises.

Tabela 01 – Sumário dos critérios da análise de componentes confirmatória

Indicador/Procedimento	Propósito	Valores Referência/Critério
Carga Fatorial	Confiabilidade do modelo	Carga fatorial <0,50
AVE	Validade Convergente	AVE > 0,50
Confiabilidade Composta (CC)	Confiabilidade do modelo	CC > 0,70
<i>Cross Loadings</i>	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas variáveis latentes originais do que em outras
Critério de <i>Fornell-Larcker</i>	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos. As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações das variáveis latentes.

Fonte: Adaptado de Bido e Silva (2019) e Hair et al. (2019).

3.2 Análise univariada dos constructos e indicadores

Avaliou-se primeiramente as médias e desvio-padrão dos indicadores de cada constructo. A análise da média e desvio padrão é essencial para compreender a distribuição e a variabilidade dos dados em um conjunto de amostras. A média fornece uma medida central dos dados, enquanto o desvio padrão quantifica a dispersão em torno dessa média.

Como ressaltado por Montgomery et al. (2020), o desvio padrão é uma medida crucial para avaliar a consistência e a estabilidade dos processos, enquanto a média, conforme destacado por Hair et al. (2019), é fundamental para resumir e comparar diferentes grupos ou condições. A Tabela 02 apresenta os resultados elucidados.

Tabela 02 – Análise descritiva quantitativa das variáveis e constructos

Constructo	Indicadores	Média	Desvio Padrão
Comprometimento afetivo com a mudança	CAM1 Acredito no valor desta mudança	4,391	0,832
	CAM 2 Esta mudança é uma boa estratégia para esta organização	4,420	0,835
	CAM 3 Penso que a gestão está a cometer um erro ao introduzir esta mudança	2,391	1,524
	CAM 4 Esta mudança serve um propósito importante	4,260	0,971
	CAM 5 As coisas teriam sido melhores sem esta mudança	2,456	1,451
Prontidão individual para mudança	PIM1 Quando ocorrem mudanças na minha empresa, acredito que estou pronto para enfrentá-las	4,462	0,852
	PIM2 Geralmente tento convencer as pessoas na minha empresa a aceitarem as mudanças	4,012	1,215

	PIM3	Quando ocorrem mudanças na minha empresa, tenho tendência a reclamar delas em vez de negociar com eles	2,538	1,622
	PIM4	acredito que estou mais preparado para aceitar mudanças do que meus colegas	3,787	1,333
	PIM5	não me preocupo com mudanças na minha empresa porque acredito que há sempre uma maneira de lidar com elas	4,172	1,160
	PIM6	Quando ocorrem mudanças na minha empresa, tenho sempre a intenção de apoiá-las	4,213	0,946
Personalidade proativa	PP1	Não importa quais sejam as probabilidades, se eu acreditar em algo, farei acontecer	4,420	0,973
	PP2	Adoro ser um defensor das minhas ideias, mesmo contra as dos outros	3,675	1,330
	PP3	Sou excelente em identificar oportunidades	4,178	1,014
	PP4	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de a concretizar	3,976	1,134
Proatividade do Receptor da Mudança	PRM1	Contribuo ativamente para a implementação das mudanças na minha organização	4,331	0,891
	PRM2	Esforço-me para alcançar os objetivos das mudanças na minha organização	4,669	0,670
	PRM3	Eu ativamente busco informações relacionadas à mudança, em vez de esperar passivamente que elas cheguem de cima	4,254	0,970
	PRM4	Tento implementar procedimentos melhorados relacionados com os esforços de mudança da organização	4,272	0,891
	PRM5	Faço sugestões construtivas para melhorar a forma como a mudança é implementada	4,320	0,834
	PRM6	Tento melhorar a minha adequação à organização dentro do contexto de mudança	4,414	0,849
	PRM7	Identifico oportunidades e ajo sobre elas até que ocorram mudanças significativas	4,178	0,960
	PRM8	Produzo feedback construtivo para os agentes de mudança impulsionando a mudança contínua	3,994	1,072
	PRM9	Tento eliminar procedimentos desnecessários que impedem o processo de mudança	4,089	1,079
	PRM10	Tomo ações relacionadas à mudança para contribuir positivamente para o desempenho da organização	4,272	0,898

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A tabela apresenta dados sobre diversos construtos relacionados à gestão da mudança organizacional. No constructo Comprometimento Afetivo com a Mudança, que avalia a atitude dos colaboradores em relação à mudança organizacional, a média geral dos indicadores de comprometimento afetivo com a mudança (CAM) indica que, em média, os colaboradores acreditam no valor da mudança (Média = 4,391, DP = 0,832) e percebem a mudança como uma boa estratégia para a organização (Média = 4,420, DP = 0,835).

Entretanto, há uma variabilidade considerável nas respostas, especialmente em indicadores como "Penso que a gestão está a cometer um erro ao introduzir esta mudança" (Média = 2,391, DP = 1,524) e "As coisas teriam sido melhores sem esta mudança"

(Média = 2,456, DP = 1,451). Visto estas perguntas serem inversas as demais perguntas, sugere-se que alguns colaboradores podem menos resistentes ou céticos em relação à mudança.

No constructo Prontidão Individual para Mudança, que avalia a disposição dos colaboradores para enfrentar e aceitar mudanças, os resultados mostram que os colaboradores se consideram prontos para enfrentar mudanças (Média = 4,462, DP = 0,852) e tendem a buscar formas de lidar com elas (Média = 4,172, DP = 1,160). No entanto, outro indicador com inversão do sentido, revelou possíveis áreas de preocupação, mas com a menor média e tendência a reclamar das mudanças em vez de negociar (Média = 2,538, DP = 1,622), indicando a presença de baixa resistência ou falta de habilidades para lidar com mudanças de forma construtiva.

Já no constructo Personalidade Proativa, que avalia traços de personalidade relacionados à proatividade e iniciativa, os resultados sugerem que os colaboradores tendem a ser proativos e acreditam na realização de suas ideias (Média = 4,420, DP = 0,973). No entanto, há variação nas respostas, especialmente em indicadores como "Adoro ser um defensor das minhas ideias, mesmo contra as dos outros" (Média = 3,675, DP = 1,330), indicando que nem todos os colaboradores podem estar confortáveis em defender suas ideias em situações de oposição.

Por fim, no constructo Proatividade do Receptor da Mudança, que avalia o grau de envolvimento dos colaboradores na implementação e adaptação às mudanças organizacionais, os resultados sugerem que os colaboradores tendem a contribuir ativamente para a implementação das mudanças (Média = 4,331, DP = 0,891) e se esforçam para alcançar os objetivos das mudanças (Média = 4,669, DP = 0,670). No entanto, também são evidenciadas áreas para melhoria, como a produção de feedback construtivo para os agentes de mudança (Média = 3,994, DP = 1,072), indicando possíveis lacunas na comunicação e no apoio aos esforços de mudança.

Em resumo, os resultados sugerem que, embora haja um comprometimento geral com a mudança e uma disposição para enfrentá-la, há variação nas atitudes e habilidades dos colaboradores, destacando a importância de estratégias de gestão de mudanças que considerem essa diversidade e promovam a participação ativa e construtiva de todos os envolvidos.

Os dados apresentam que todos os indicadores obtiveram valores superiores de correlações em seus próprios constructos do que em qualquer outro avaliado, demonstrando a validade discriminante. Por fim, avaliou-se a validade discriminante entre os constructos, conforme apresentado pela Tabela 03.

Tabela 03 – Avaliação da validade discriminante dos constructos

	CAM	PIM	PP	PRM
CAM	0,883			
PIM	0,592	0,642		
PP	0,509	0,457	0,680	
PRM	0,604	0,578	0,588	0,692

Fonte: elaborada pelos autores (2025)

Os resultados indicam que as correlações entre as dimensões foram maiores do que a raiz quadrada da AVE, sugerindo a confirmação da validade discriminante entre elas (Hair et al., 2019). Finalizado a etapa da ACC, seguiu-se para a análise de correlações, apresentado na próxima seção.

3.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES (SPEARMAN)

Para iniciar as análises da correlação, avaliou-se a normalidade dos dados por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os testes avaliam a normalidade dos dados e foram decisórios para a escolha do teste de correlação de Spearman, visto que os resultados demonstraram a não normalidade dos dados.

A correlação de Spearman é teste não paramétrico que avalia a relação entre duas variáveis, classificando os dados em ordem crescente e calculando o coeficiente de correlação de Pearson para os ranks desses dados. Este método é útil quando os dados não seguem uma distribuição normal ou quando a relação entre as variáveis não é linear (Hair et al., 2019). A Tabela 04 apresenta os resultados elucidados.

Tabela 04 – Análise de correlações de Spearman

		CAM	PIM	PP	PRM
CAM	Coefficiente de Correlação	1			
	Sig. (2 extremidades)	.			
	N	507			
PIM	Coefficiente de Correlação	,335**	1		
	Sig. (2 extremidades)	0	.		
	N	507	845		
PP	Coefficiente de Correlação	,360**	,267**	1	
	Sig. (2 extremidades)	0	0	.	
	N	507	676	676	
PRM	Coefficiente de Correlação	,297**	,249**	,248**	1
	Sig. (2 extremidades)	0	0	0	.
	N	507	845	676	1690

Fonte: elaborada pelos autores (2025)

A tabela apresenta os resultados de correlação entre diferentes construtos relacionados à mudança organizacional: Comprometimento Afetivo com a Mudança (CAM), Prontidão Individual para Mudança (PIM), Personalidade Proativa (PP) e Proatividade do Receptor da Mudança (PRM).

A correlação entre CAM e PIM foi calculada como 0,335, indicando uma relação moderada positiva entre o comprometimento afetivo com a mudança e a prontidão individual para mudança. Isso sugere que quanto maior o comprometimento afetivo com a mudança, maior a disposição individual para enfrentá-la.

A correlação entre CAM e PP foi de 0,360, enquanto a correlação entre CAM e PRM foi de 0,297. Ambos os valores indicam uma relação moderada positiva entre o comprometimento afetivo com a mudança e a personalidade proativa, bem como a proatividade do receptor da mudança. Isso sugere que indivíduos com maior comprometimento afetivo com a mudança tendem a ter uma personalidade mais proativa e a serem mais proativos na implementação e aceitação da mudança organizacional.

A correlação entre PIM e PP foi calculada como 0,267, indicando uma relação moderada positiva entre a prontidão individual para mudança e a personalidade proativa. Isso sugere que indivíduos mais prontos para mudanças tendem a ter uma personalidade mais proativa.

A correlação entre PIM e PRM foi de 0,249, enquanto a correlação entre PP e PRM foi de 0,248. Ambos os valores indicam uma relação moderada positiva entre a prontidão individual para mudança, a personalidade proativa e a proatividade do receptor da mudança. Isso sugere que indivíduos mais prontos para mudanças e com uma

personalidade mais proativa tendem a ser mais proativos na implementação e aceitação da mudança organizacional.

Todos os valores de p-value são menores do que 0,05, indicando que as correlações são estatisticamente significantes. Isso sugere que as relações observadas não são resultado do acaso, mas sim representam associações verdadeiras entre os construtos analisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo, fornecem evidências claras da influência do comportamento proativo dos colaboradores sobre o êxito da implementação de mudanças organizacionais, particularmente no contexto da transformação digital. A análise dos dados, realizada por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, demonstrou correlações significativas entre o comportamento proativo, a prontidão para a mudança e o comprometimento afetivo dos colaboradores com a transformação digital, conforme indicado pelos resultados da análise de correlações de Spearman.

A correlação positiva entre a proatividade dos colaboradores e a prontidão individual para mudanças ($r = 0,335$, $p < 0,05$) reforça a ideia de que indivíduos proativos têm maior facilidade para se adaptar a novos contextos, como sugerido por Ahmad et al. (2020) e Crant (2000). Esses colaboradores tendem a se envolver mais ativamente na implementação de mudanças, buscando informações de maneira proativa e oferecendo soluções inovadoras para os desafios impostos pela digitalização dos processos organizacionais. Este achado está em consonância com os estudos de Oreg et al. (2018), que destacam a importância do comportamento proativo na adaptação bem-sucedida às mudanças organizacionais.

Outro aspecto relevante foi a correlação entre o comprometimento afetivo com a mudança e a proatividade do receptor da mudança ($r = 0,297$, $p < 0,05$), indicando que colaboradores que se sentem emocionalmente conectados às mudanças são mais propensos a agir de forma proativa em prol do sucesso da organização. Esses dados corroboram as observações de Grant e Ashford (2008), que ressaltam que o comportamento proativo não apenas facilita a adaptação individual, mas também contribui significativamente para o desempenho coletivo durante processos de mudança.

No entanto, apesar das correlações positivas, o estudo também revelou algumas limitações na comunicação interna e no fornecimento de feedback construtivo por parte dos colaboradores, conforme sugerido pela variabilidade nas respostas sobre a proatividade do receptor da mudança. Embora a média tenha sido elevada para itens como "contribuo ativamente para a implementação das mudanças" (Média = 4,33; DP = 0,89), indicadores relacionados à oferta de sugestões construtivas (Média = 3,99; DP = 1,07) apresentaram menor consistência. Esses achados sugerem a necessidade de uma gestão mais ativa em promover um ambiente onde a comunicação aberta e a troca de feedback sejam incentivadas, como argumentado por Bayiz Ahmad et al. (2020).

Adicionalmente, a análise de componentes confirmatória (ACC) reforçou a validade e confiabilidade dos constructos utilizados, permitindo uma análise robusta das variáveis relacionadas à prontidão para mudança e comportamento proativo. Os constructos de Comprometimento Afetivo com a Mudança (CAM), Prontidão Individual para Mudança (PIM), Personalidade Proativa (PP) e Proatividade do Receptor da Mudança (PRM) apresentaram índices de confiabilidade adequados ($CC > 0,70$ e $AVE > 0,50$), conforme os critérios estabelecidos por Bido e Silva (2019) e Hair et al. (2019), garantindo que os resultados refletem com precisão os comportamentos analisados.

Portanto, os resultados deste estudo fornecem suporte empírico para a proposição de que a proatividade dos colaboradores é um fator determinante para o sucesso de mudanças organizacionais em contextos de transformação digital. Além disso, os achados sugerem que gestores devem investir em estratégias que incentivem não apenas a adaptação, mas também a participação ativa e construtiva dos colaboradores no processo de mudança. Esses resultados, alinhados com as teorias de comportamento proativo e mudança organizacional, contribuem para uma melhor compreensão da dinâmica da transformação digital nas organizações e oferecem insights práticos para a gestão de mudanças em ambientes competitivos e tecnologicamente avançados.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a relação entre o comportamento proativo dos colaboradores e a implementação de mudanças organizacionais no contexto da transformação digital. Os resultados confirmam a proposição de que colaboradores mais proativos, com maior prontidão para mudança, desempenham um papel essencial na adaptação e no êxito das iniciativas digitais. A proatividade se mostrou positivamente correlacionada com o comprometimento afetivo, indicando que aqueles emocionalmente conectados às mudanças são mais ativos na implementação de novas tecnologias e processos.

A pesquisa também destacou a importância de estratégias organizacionais que incentivem a participação ativa dos colaboradores durante processos de mudança, promovendo um ambiente que favoreça a troca de feedback e a comunicação aberta. Com base nos dados obtidos, é possível recomendar que, para alcançar o sucesso nas transformações digitais, as empresas necessitam valorizar e incentivar o comportamento proativo, criando uma cultura organizacional que suporte a inovação e a adaptação contínua.

As principais contribuições deste estudo residem no aprofundamento da compreensão do impacto do comportamento proativo no sucesso das mudanças organizacionais, especialmente em ambientes de transformação digital. Os achados quantitativos corroboram a literatura existente, e oferecem novas perspectivas ao destacar a relação entre proatividade, prontidão para mudança e comprometimento afetivo.

No campo prático, os resultados fornecem orientações críticas para gestores e líderes organizacionais, sugerindo que o estímulo à proatividade pode acelerar a adaptação às mudanças digitais. Empresas que investem em estratégias para desenvolver essas competências entre os colaboradores tendem a obter melhores resultados em suas iniciativas de transformação digital. O estudo também contribui para o desenvolvimento de ferramentas de avaliação e estratégias de intervenção que podem ser aplicadas em diferentes setores.

Os resultados deste estudo têm implicações comerciais significativas para organizações que buscam se adaptar a ambientes em rápida transformação, como o setor de serviços automotivos. Empresas que incentivam comportamentos proativos entre seus colaboradores tendem a melhorar sua capacidade de implementar mudanças de maneira eficiente, reduzindo o tempo de adaptação e maximizando os retornos sobre investimentos em novas tecnologias. Além disso, a proatividade permite a antecipação de problemas, criando um ambiente propício à inovação e garantindo uma vantagem competitiva em mercados voláteis. Assim, gestores podem usar esses insights para promover programas de treinamento que estimulem a proatividade e a adaptação às mudanças digitais.

Quanto as limitações da pesquisa, podemos dizer que o foco em apenas uma organização do setor automotivo pode restringir a generalização dos resultados para

outros setores ou contextos. O estudo utilizou um design de estudo de caso único, o que limita a abrangência dos achados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a amostra para incluir múltiplas organizações de diferentes setores, possibilitando uma comparação mais ampla dos resultados. Outra sugestão é o uso de metodologias mistas, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, o que poderia fornecer uma compreensão mais detalhada dos fatores que afetam o comportamento proativo em contextos de mudança.

Estudos futuros também podem explorar o papel de outras variáveis mediadoras e moderadoras, como aspectos específicos de cultura organizacional e o estilo de liderança, no impacto da proatividade sobre a implementação de mudanças digitais. Investigar como essas variáveis interagem pode oferecer uma visão mais holística do processo de transformação organizacional.

Referências

AHMAD, Ahmad Bayiz; LIU, Bangcheng; BUTT, Atif Saleem. Scale development and construct clarification of change recipient proactivity. *Personnel Review*, v. 49, n. 8, p. 1619-1635, 2020.

ALBRECHT, Simon L.; FURLONG, Sarah; LEITER, Michael P. The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 18, 2023.

ASHFORD, Susan J.; BLATT, R.; WALLE, D. V. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 773–799, 2003.

BAYIZ AHMAD, Ahmad; LIU, Bangcheng; SALEEM BUTT, Atif. Predictors and outcomes of change recipient proactivity in public organizations of the Kurdistan region of Iraq. *International Public Management Journal*, v. 23, n. 6, p. 823-851, 2020.

BIDO, D. S.; SILVA, D. SmartPLS 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.

CHATTERJEE, Sheshadri; CHAUDHURI, Ranjan; VRONTIS, Demetris. AI and digitalization in relationship management Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, v. 150, p. 437-450, 2022.

COLLINS, C.; EARL, J.; PARKER, S. K.; WOOD, R. Looking back and looking ahead: applying organisational behaviour to explain the changing face of work. *Australian Journal of Management*, v. 45, p. 369–375, 2020. DOI: 10.1177/0312896220934857.

CRANT, J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, v. 26, p. 435–462, 2000. DOI: 10.1177/014920630002600304.

DEL VECCHIO, P.; MELE, G.; SIACHOU, E.; SCHITO, G. A structured literature review on Big Data for customer relationship management (CRM): toward a future agenda in international marketing. *International Marketing Review*, v. 39, n. 5, p. 1069-1092, 2022.

DE SOUZA, B. D. P. Da liderança à criatividade: a evolução da administração e técnicas para promover a inovação nas organizações. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 5, p. e6714-e6714, 2024.

FENABRAVE, 13°, Florianópolis. 13° Congresso Estadual Fenabreve-SC Inter Leadership / Inter Dealership. 2022.

FENABRAVE, 31°, São Paulo. 31° Congresso & ExpoFenabreve. 2023.

GRANT, Adam M.; ASHFORD, Susan J. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, p. 3-34, 2008.

GHITULESCU, Brenda E. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 49, n. 2, p. 206-245, 2013.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Manual sobre Modelagem de Equações Estruturais com Partial Least Squares (PLS-SEM). Sage Publications, 2019.

HEIDE, Jan B.; WATHNE, Kenneth H.; ROKKAN, Aksel I. Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, v. 44, n. 3, p. 425-433, 2007.

JOSIASSEN, Alexander; ASSAF, A. George; CVELBAR, Ljubica Knezevic. CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, v. 36, p. 130-136, 2014.

KAGERMANN, H.; ANDERL, R.; GAUSEMEIER, J.; SCHUH, G.; WAHLSTER, W. (Eds.). Industrie 4.0 in a Global Context: strategies for cooperating with international partners. Herbert Utz Verlag, 2016.

KLITOU, D.; CONRADS, J.; RASMUSSEN, M. (Eds.). Digital Transformation Monitor: Germany: Industrie 4.0. European Union, 2017.

MALHOTRA, A. The postpandemic future of work. *Journal of Management*, v. 47, p. 1091–1102, 2021. DOI: 10.1177/01492063211000435.

MONTGOMERY, D. C.; JENNINGS, C. L.; KULAHCI, M. Introdução à Análise de Séries Temporais e Previsão. John Wiley & Sons, 2020.

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

OREG, S.; BARTUNEK, J. M.; LEE, G. A model of recipients' change proactivity. *Academy of Management Proceedings*, 2014.

OREG, S.; BARTUNEK, J.; LEE, G.; DO, B. An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Efforts. *Academy of Management Review*, v. 43, n. 1, p. 1-22, 2018.

RABABAH, K.; MOHD, H.; IBRAHIM, H. A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation. *Academic Research International*, v. 1, n. 1, p. 220-228, 2011.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management*, v. 35, n. 2, p. 179–203, 2014.

SENNA, Diego Augustus; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery. A gestão do conhecimento na transformação digital para a Indústria 4.0: tecnologias digitais e suas aplicações em setores econômicos. *Exacta*, v. 21, n. 1, p. 224-248, 2023.

STRAATMAN, T.; ROTHENHÖFER, L. M.; MEIER, A.; MUELLER, K. A configurational perspective on the theory of planned behaviour to understand employees' change-supportive intentions. *Applied Psychology International Review*, v. 67, p. 91–135, 2018. DOI: 10.1111/apps.12120.

STRAUSS, K.; GRIFFIN, M.; RAFFERTY, A. Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, v. 20, p. 279-291, 2009.

WILSON, A.; ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. EBK: Services Marketing: Integrating Customer Service Across the Firm. 4. ed. McGraw Hill, 2020.