

## **COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR FINANCEIRO**

Wagner Dutra de Moraes; Fundação Getúlio Vargas; FGV

[wagnerdutrademoraes@gmail.com](mailto:wagnerdutrademoraes@gmail.com)

### **RESUMO**

As novas tecnologias têm acelerado e impulsionado inúmeras organizações a implementar suas jornadas de transformação digital. Esse movimento tem-se processado em diversos segmentos, inclusive o financeiro, e foi acelerado em função da pandemia do COVID 19. No entanto, não são todas as organizações que têm êxito em seus processos de mudança. Mudança é algo complexo e, usualmente, está associado a questões culturais. Isso posto, há diversos fatores que contribuem para o sucesso de um processo de transformação. A prontidão para mudança organizacional (PPMO) é um deles, influenciando diretamente a taxa de efetividade de tais processos. A prontidão é reflexo direto da percepção dos indivíduos em relação a mudança. Logo, os indivíduos têm um papel fundamental, dado que comportamentos e atitudes são elementos essenciais no resultado das iniciativas de mudança. Nesse sentido, o presente artigo visa identificar em que medida competências individuais apresentam-se relacionadas à prontidão para mudança organizacional. Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de abordagem quantitativa e caráter descritivo, desenvolvido por meio da técnica de survey. Para tal, envolve a aplicação de questionário, composto por escalas do tipo *Likert*, de cinco pontos, aplicado a amostra de profissionais do mercado financeiro brasileiro. Os resultados obtidos demonstram a existência de correlação positiva entre os constructos, sendo as competências com maior peso: capacidade de inovação, iniciativa de ação e decisão (protagonismo) e capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias. Quanto ao PPMO, pôde-se estabelecer modelo preditor, com base nas competências individuais.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Prontidão para Mudança Organizacional. Competências Individuais.

**Data de recebimento:** 15 de setembro de 2022

**Data do aceite de publicação:** 22/12/2022

**Data da publicação:** 30/12/2022

## INDIVIDUAL SKILLS AND READINESS FOR ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE FACE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FINANCIAL SECTOR

### ABSTRACT

New technologies have accelerated and driven companies to start their digital transformation journeys. This movement has taken place in several segments, including the financial sector and has been accelerated due to the COVID 19 pandemic. However, not all companies are successful in their change processes. Change is complex and is usually associated with cultural issues. That said, there are several factors that contribute to the success of a transformation effort. Organizational Change Readiness (OCR) is one of the factors that directly influence the success rate of organizational change processes. Readiness is a direct result of individuals' perception of change. Therefore, individuals have a fundamental role, given that behaviors and attitudes have a direct impact on the outcome of organizational changes. That said, the present work aims to understand to what extent individual competences can influence readiness for organizational change. This study can be characterized as research with a quantitative approach and descriptive character, developed through the survey technique. To this end, it involved the application of a questionnaire composed of five-point Likert-type scales, applied to a universe of professionals in the Brazilian financial market. The results obtained showed that there is a positive correlation between organizational change readiness and individual competences, and the competences with the strongest correlation were innovation capacity, action, and decision initiative (protagonism) and the ability to quickly learn new concepts and technologies. Additionally, a predictor model for PPMO based on individual competences was established.

**Keywords:** Digital Transformation. Organizational Change Readiness. Individual Competences.

### INTRODUÇÃO

Conforme observado por número crescente de pesquisadores, a inovação tecnológica tem promovido disrupções em diversos setores da economia (Sia, Weill, Zhang, 2021). Registra-se, por exemplo, mudanças significativas nas dinâmicas competitivas que, acompanhadas pela emergência de novos negócios, têm levado ampla gama de organizações, em diferentes setores e ramos de atuação, à incorporação de processos de transformação digital (Sia, Weill, Zhang, 2021). Nesse contexto, há que se evidenciar o ritmo de inserção do setor financeiro na economia digital, com implicações sobre as competências organizacionais e individuais, as quais demandam compreensão mais sistemática.

A mudança organizacional, de forma geral, e a transformação digital, em particular, constam de forma quase unânime nas agendas de conselhos de administração das organizações financeiras, alcançando o topo de seus planos estratégicos (Siebel, 2017). Além dos processos de digitalização, constata-se também a emergência e expansão exponencial de empresas de tecnologia que oferecem serviços financeiros, as chamadas *Fintechs*. Essas últimas apresentando desafio crescente para bancos incumbentes - ou tradicionais -, notadamente ao

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

oferecem soluções que agregam valor aos clientes a custos mais competitivos (Iman, 2019). Particularmente nos últimos cinco anos, as *Fintechs* têm ganhado relevo nos mercados da América Latina e do Brasil, ainda muito submetidos a forte regulamentação pelos órgãos e agências de controle locais.

Adicionalmente, do ponto de vista do cliente, observa-se um amadurecimento crescente. Consta-se cada vez mais demanda por atributos de qualidade dos serviços, como agilidade, flexibilidade e baixo preço (Denning, 2019). As jornadas de contratação dos produtos financeiros, ademais, precisam ser simples, intuitivas e multicanais. Concomitantemente, às demandas por níveis cada vez maiores de mobilidade, eficiência e rapidez, associam-se demandas pelas facilidades tecnológicas continuamente emergentes da esfera do digital. Há, nessa direção, cada vez menor espaço para situações em que o cliente precise ir até uma agência bancária. Comodidade, facilidade e redução de fricção são, desse modo, elementos que definem as expectativas dos clientes da era digital em relação aos serviços financeiros.

Considerando o novo cenário competitivo, a questão que se coloca não é mais se as organizações do setor precisam reagir ao processo de transformação digital, mas como e em que medida. Isso posto, usualmente, constata-se investimentos em novas tecnologias como o principal mecanismo para a condução da transformação digital (Troise, Corvello, Ghobadian, O'Regan, 2022). Em outros termos, observa-se crescente esforço das organizações para tornarem suas operações tecnologicamente mais digitais. Tal fenômeno é ainda mais evidente junto às organizações bancárias, nas quais pode-se identificar verdadeira “explosão” de iniciativas transformacionais com vistas a tornarem-nas cada vez mais ágeis. Tal foco nas tecnologias se reproduz na busca por modelos de negócios e de gestão igualmente mais ágeis e interconectados.

Mas o que caracteriza as organizações ágeis? Em linhas gerais, elas podem ser caracterizadas como uma rede de times interconectados que operam em ambiente de rápido aprendizado, baseado em ciclos iterativos. A migração de modelos organizacionais mais estáticos para outros mais dinâmicos é, de modo geral, denominado de Processo de Transição Ágil – PTA (Javdani Gandomani, Zulzalil, Abdul Ghani, Sultan, Yatim, Shairf, 2014).

Dado os ambientes de negócios continuamente mais instáveis, incertos, ambíguos e voláteis, organizações que conseguem responder mais rapidamente às mudanças, adaptando suas estratégias e processos às alterações no comportamento de seus clientes tendem a dispor de vantagens comparativas relevantes (Teece, Peteraf, Leih, 2016). Esse é o modelo das organizações ágeis. Mas será que elas apresentam níveis diferentes de prontidão às mudanças que podem repercutir em (des-)vantagens competitivas? Além disso, em que extensão tal variação nos níveis de prontidão se relaciona com suas competências individuais instaladas?

Processos de transformação organizacional não são triviais. Tratam-se de jornadas longas, com inúmeros desafios, avanços e retrocessos (Denning, 2016). Há questões do ponto de vista da estrutura organizacional, de processos de trabalho, de tecnologia e, sobretudo, de pessoas, que influenciam a prontidão à mudança. Diferentes pesquisadores e autores buscam explorar e aprofundar cada um desses pilares (Sia, Weill, Zhang, 2021; Wright, McMahan, McWilliams, 1994; Burns & Stalker, 1994) A ambição do presente estudo é dar um foco na dimensão humana de tais processos de transformação. Mais especificamente, evidenciar questões relacionadas às competências individuais.

Não obstante as discussões nos quatro pilares acima referidos, boa parte da literatura sobre o tema concentra-se em aspectos estratégicos e tecnológicos, justificando a relevância de

maior compreensão da dimensão humana, seus talentos e competências, sobre as dinâmicas de mudança, em particular daquelas associadas à transição para a economia digital (Sia, Weill, Zhang, 2021). Dada a importância dos indivíduos, comportamentos e atitudes em processos de mudança, entender em que medida suas competências (*capabilities*) podem ou não ajudar a explicar a prontidão para a mudança organizacional configura-se como incontestável do ponto de vista tanto acadêmico, quanto organizacional e pessoal.

Além disso, vale destacar o peso que vem sendo atribuído pela economia ao capital humano, a seus talentos e skills, os quais são reiteradamente apontados como fontes centrais de diferenciação e vantagem competitiva das organizações (WEF, 2021; Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Com efeito, igualmente, faz-se relevante identificar, atrair, selecionar, desenvolver e reter competências individuais essenciais às novas configurações organizacionais e de negócios. Além disso, convém ressaltar que a capacidade de mudança e de (re-)organização das organizações depende intrinsecamente de novas habilidades, atitudes e conhecimento de seus profissionais (WEF, 2021).

Diante disso, o objetivo central deste artigo consiste em investigar relações entre prontidão para a mudança organizacional e competências individuais. Como objetivos específicos, o estudo visa: 1. Identificar quais competências individuais apresentam maior correlação com a prontidão para mudança organizacional e 2. Estabelecer um modelo preditor de prontidão com base em competências individuais. Assim sendo, a questão central que orienta sua condução pode ser assim estabelecida: entender em que medida as competências individuais influenciam a prontidão para mudança organizacional.

Isto posto, a partir dos resultados obtidos espera-se fornecer subsídios para as ações de planejamento de mudança, bem como melhor aprimorar seus processos de atração, desenvolvimento e engajamento de talentos e competências fundamentais à transição para a economia digital. Ampliar o entendimento sobre o papel das competências individuais na prontidão para a mudança pode, ademais, abrir caminho importante para políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de construção e sustentação de ambiências organizacionais em que o fator humano, seus talentos e competências possam ser mobilizados de forma mais satisfatória, tanto em nível pessoal, quanto profissional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Segundo autores como Schepinin e Bataev (2019), o modelo econômico contemporâneo tende a apresentar como eixo central a transformação digital (TD). Por meio dele e em ritmo cada vez mais intenso, a introdução de novas tecnologias tem viabilizado formas particulares de se fazer negócios e estruturar as organizações. Para Denning (2021), boa parte delas tendem a fomentar a TD como dispositivo propulsor (*drive*) de modernização, não somente das práticas de gestão, mas também de suas operações.

Tsindeliani, Proshunin, Sadovskaya, Popkova, Davydova, Babayan (2022) contribuem com a discussão ao enfatizarem que os avanços das tecnologias da informação constituem o motor propulsor da economia digital (ED). Nasution, Rusnandi, Qodariah, Arnita, Windasari (2018) colaboram com o debate ao destacar o crescimento da ED e suas implicações na

demanda das organizações por práticas de TD cada vez mais abrangentes e sofisticadas. Isto, com o intuito de se manterem competitivas ou, antes, não perecerem perante seus concorrentes. Em outras palavras, a TD se vê recorrentemente reconhecida como elemento prioritário nas agendas estratégicas das organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor (Hess, Benlian, Matt, Wiesböck, 2016).

Desde sua emergência, as tecnologias digitais têm manifestado efeitos transformadores na sociedade, afetando indivíduos e organizações. Por conseguinte, integrar e explorar essas novas tecnologias coloca-se como um dos principais desafios das organizações contemporâneas (Matt, Hess, Benlian, 2015). Porém, antes de aprofundar na discussão sobre a TD, é importante diferenciar o uso de outros três termos usualmente adotados, não raro como sinônimos, mas que apresentam diferenças conceituais importantes. São eles: digitalização, digitização e transformação digital ( Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer, Weinmann, 2022)

Segundo Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Qi Dong, Fabian, Haenlein, M. (2021), a digitalização representa a codificação de informações analógicas em um formato digital. É o ato de converter informação analógica em informação digital. Já a digitização pode ser entendida como o uso de tecnologias e dados digitais para gerar novas fontes de receita, melhorar os negócios ou transformar os processos de negócio (Kraus et al., 2022). Para maior parte das organizações, a digitização é entendida como a adoção de tecnologias digitais tais como *analytics*, *cloud*, realidade ampliada, robótica, *databases*, dispositivos de inteligência artificial, impressoras 3 e 4D, dentre outras (Borcan, 2021).

Em complemento, Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, Teppola (2017) apontam que a digitização pode ser caracterizada como uma das mais importantes tendências de mudança na sociedade e nos negócios do século XXI, sendo seu impacto comparado somente ao vivenciado pela humanidade na transição do mundo medievo para a primeira revolução industrial. Assim sendo, a digitização ameaça afetar e desestabilizar ampla gama de organizações, cujos modelos de negócio podem ser substituídos por uma versão digital (Borcan, 2021).

Diante desse cenário, organizações que negligenciam a digitização podem correr o risco de serem eliminadas, em específico, aquelas atuantes em setores econômicos mais dinâmicos (Parviainen et al., 2017). Na visão de Sebastian, Moloney, Ross, Fonstad, Beath, Mocker (2017), as tecnologias digitais implicam, no entanto, em maiores desafios às organizações, em particular àquelas mais tradicionais - mecanicistas (Burns & Stalker, 1994) -, as quais se veem pressionadas a se modernizarem tecnologicamente, para não sucumbirem.

Vale destacar, no entanto, que a transformação digital (TD) vai muito além da digitização. A TD muda a lógica de organização da empresa, criando novas configurações para geração de valor (Verhoef et al., 2021). Ainda segundo estes autores, a digitalização e a digitização podem ser vistas como etapas de um processo de TD. Diante disso, para fins do presente artigo, o interesse concentra-se no processo de TD.

Além disso, Mahmood, Khan, Khan (2019) reforçam que a TD é uma das perspectivas mais prevalentes entre consultores, gerentes e pesquisadores nos últimos anos. A literatura registra diversas definições para a expressão. Segundo Parviainen et al. (2017), ela pode ser definida como mudanças nos modelos de trabalho, papéis e ofertas de negócio causadas pela adoção de tecnologias digitais.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

Já de acordo com Emily, Mondher, Imed (2013), a TD consiste de um processo de mudança disruptivo ou incremental. O processo é iniciado quando a organização adota tecnologias digitais e acaba evoluindo para uma busca de criação de valor.

Para Matt, Hess, Benlian, (2015), por sua vez, a TD tem a ver com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer para o modelo de negócio das empresas. Tais mudanças podem resultar em novos produtos, estruturas organizacionais alteradas ou na automação de processos. Lazić e Jović (2020) sintetizam bem a questão da TD, ao afirmarem que apesar de haver diversas definições distintas, há um consenso na literatura que indica que TD tem a ver com o uso de tecnologias digitais para tornar as organizações mais competitivas.

Dada a multiplicidade de definições, é fundamental que se entenda que cada organização tem sua própria jornada de TD. Tendo isto com pano de fundo, Sebastian et al. (2017) afirmam que a maior parte daquelas mais tradicionais - ou mecanicistas - encontram-se em estágios iniciais de TD (Siachou, Vrontis, Trichina, 2021).

No setor financeiro, segundo Sebastian et al. (2017), a maior parte das receitas ainda são originadas de produtos e serviços tradicionais. Para Emily et al. (2013), tais organizações tendem a iniciar transformações digitais justamente para alcançar agilidade de negócio e alterar a forma como trabalham seus profissionais. Em complemento, Matt et al. (2015) pontuam que grande parte delas veem na TD a possibilidade de balancear práticas de “*exploration*” e “*exploitation*”, com vistas a alcançar maior agilidade organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997).

### 2.2 PRONTIDÃO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Em função desse ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, as organizações são continuamente instigadas a implementar mudanças em suas estratégias de negócios. Isso posto, diversos fatores contribuem para a efetividade de um processo de mudança organizacional (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). Nesse contexto, compreender o conceito de Prontidão Para Mudança Organizacional (PPMO) pode se configurar em indicador valioso à mensuração da efetividade da mudança (Stevens, 2013).

Adicionalmente, Weiner (2009) afirma que diversas organizações falham ao criar a prontidão para a mudança, resultando em problemas ou mesmo fracasso na implementação de mudanças. Rahi, Alghizzawi, Ahmad, Munawar Khan, Ngah (2022) complementam essa visão ao afirmar que a sobrevivência das organizações está intimamente ligada a prontidão para mudança dos empregados. Mas afinal, em que consiste a PPMO?

De acordo com Armenakis et al. (1993), a PPMO pode ser definida como o resultado das atitudes, crenças e intenções dos indivíduos em relação à necessidade da mudança e à capacidade de sua implementação pela organização. Partindo dessa definição, Eby, Adams, Russell, Gaby (2000) a conceituam como a percepção individual de aspecto específico do ambiente de trabalho, o qual implica na necessidade de mudanças.

Stevens (2013) avança na discussão ao propor a prontidão como um processo. Nessa linha, o autor defende que a prontidão é resultado da avaliação cognitiva e afetiva do indivíduo

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

que ocorre de forma contínua. Na prática, a prontidão consiste em uma série de avaliações e reavaliações do indivíduo sobre a mudança, influenciada por fatores individuais, coletivos e contextuais. Isso posto, os indivíduos retroalimentam suas percepções sobre uma nova mudança com base no histórico de suas avaliações passadas.

Segundo a perspectiva de Armenakis e Harris (2009), indivíduos impactados por uma mudança organizacional são em maior ou menor grau propensos a apoiá-la como base em cinco elementos fundamentais: discrepância (DI), adequação (AD), eficácia (EF), suporte (SU) e valência (VA).

A discrepância (DI) refere-se à percepção do indivíduo em relação a real necessidade da mudança proposta. Já a adequação (AD), relaciona-se à sua avaliação quanto a ser a mudança indicada, de fato, a melhor alternativa para resolver o *gap* identificado ou os objetivos propostos. A eficácia (EF), por sua vez, denota o quanto o indivíduo percebe que a organização é capaz de realizar a mudança em questão. O suporte (SU), por seu turno, tem a ver com a percepção do indivíduo em relação ao apoio dos tomadores de decisão em relação à efetivação da mudança. E, por último, a valência (VA), diz respeito à avaliação que o indivíduo faz em relação ao quanto a mudança proposta irá beneficiá-lo.

Outras escalas também buscam avaliar a percepção individual em relação à mudança organizacional e à inovação (Holt, Armenakis, Feild, Harris, 2007). Moore e Benbasat (1991), por exemplo, apresentam escala para medir as percepções dos indivíduos em relação a adoção de uma nova tecnologia. Por meio dela, os autores identificam cinco atributos principais: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, observabilidade e testabilidade. Ainda segundo esses autores, a vantagem relativa visa mensurar o quanto o indivíduo percebe que a inovação é melhor do que a anterior. A compatibilidade diz respeito a como a inovação se integra aos valores, necessidades e experiências dos indivíduos. A complexidade sinaliza o quanto a inovação é avaliada sob o ponto de vista de dificuldade de uso. A observabilidade, por sua vez, tem a ver com o quanto os resultados da inovação são materializáveis. E, por fim, a testabilidade busca avaliar o quando uma nova inovação pode ser testada antes de ser implementada.

Herscovitch e Meyer (2002) também propõem modelo para mensuração do nível de compromisso com a mudança organizacional. Partindo da premissa que o nível de compromisso dos indivíduos em relação a mudança é fator importante o sucesso de qualquer empreendimento transformacional, os autores apontam que a mudança pode ser um indicativo importante no que diz respeito a habilidade da organização em conduzir mudanças bem-sucedidas. A escala desenvolvida por eles compreende a avaliação de três esferas distintas de compromisso: afetivo, continuidade e normativo. Para tal, a escala envolve seis subitens para a avaliação de cada uma das esferas de compromisso propostas.

Em suma, cada uma dessas escalas busca avaliar a percepção dos indivíduos em relação à mudança. Conforme observa, Holt et al. (2007) é comum pesquisadores proporem escalas diferentes para avaliar mesmas variáveis. Comumente, o que se verifica é uma busca por aperfeiçoar os mecanismos de mensuração, agregando, em cada momento histórico, fatores emergentes potencialmente intervenientes na prontidão para a mudança.

### 2.2.1 FATORES INTERVINIENTES NA PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA

Como compartilhado no item anterior, a literatura apresenta uma série de fatores que podem influenciar a prontidão para mudança organizacional (PPMO). Estudo realizado por Eby et al. (2000) aponta, inclusive, para a existência de forte correlação entre a PPMO e a percepção dos indivíduos em relação a capacidade da organização de implementar mudanças organizacionais. Jones, Jimmieson, Griffiths (2005), igualmente, constatam correlação significativa entre esses fatores, corroborando a importância de valores relacionadas às relações humanas.

Outros pesquisadores afirmam, no entanto, que as políticas organizacionais de apoio a mudança também têm influência na PPMO. McNabb e Sepic (1995) integram a relação desses pesquisadores ao afirmarem que a cultura organizacional tem um papel fundamental. Para esses, a cultura representa variável indispensável para ampliar as chances de efetividade da mudança organizacional. Nessa mesma linha, Eby et al. (2000) argumentam - e concluem - que políticas e práticas organizacionais flexíveis apresentam fortes correlações com a prontidão. Thakur e Srivastava (2018), por sua vez, identificam confiança, conexão emocional e suporte organizacional como elementos intervenientes na prontidão.

Rafferty e Simons (2006), de forma similar, concluem que a confiança nos pares, suporte da organização, autoeficácia e apoio da liderança mais sênior, influenciam os níveis de prontidão dos indivíduos. Já Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, Brown, (2002) destacam a importância da dimensão individual, com destaque para o papel de fatores como “proatividade para resolução de problemas” e “autoeficácia” apresentam relacionam-se a maior prontidão para mudança. Kwahk e Lee (2008), por sua vez, identificam efeitos positivos da competência individual percebida sobre a prontidão para a mudança. Em outro estudo, Kwahk e Kim (2008) corroboram relações positivas e significativas entre compromisso do indivíduo com a organização e competência individual percebida.

### 2.2.2 MENSURANDO A PRONTIDÃO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Tendo em vista a diversidade de escalas apresentadas na literatura sobre o tema, optou-se, para fins da pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo, pela escala de prontidão organizacional desenvolvida e validada por Armenakis, Bernerth, Pitts, Walker (2007), a qual se propõe a avaliar a percepção dos indivíduos em relação a prontidão para mudança organizacional, considerando os seguintes precursores: discrepância (DI), adequação (AD), eficácia (EF), suporte (SU) e valência (VA). Cabe registrar que a opção pela adoção dessa escala decorre de sua robustez estatística, bem como amplitude e fundamentação teórica, conforme evidenciado, a seguir.

Em primeiro lugar, para determinar os precursores de prontidão constantes da escala, os autores partem dos estudos clássicos de Ryan e Gross (1943) e Coch e French (1948), complementando-os, a partir da incorporação de revisão das publicações envolvendo os critérios adotados por esses autores, ao longo do período entre 1948 e 2006.

Conforme demonstrado, em detalhes, por Armenakis et al. (2007), ampla gama dos artigos por eles revisados incorporam algum dos cinco precursores originalmente propostos por Ryan e Gross (1943) e Coch e French (1948), considerando-os relevantes para a prontidão para a mudança organizacional. Com base nisso, Armenakis et al. (2007), autores propõem

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

escala composta de 24 questões, passível de ser aplicada em qualquer estágio do processo de mudança organizacional.

Isto obtido, convém salientar que o processo de validação da escala envolveu a validação de conteúdo, consistência interna e validação dos critérios. Para tanto, os autores conduziram quatro estudos empíricos distintos, com quatro amostras diferentes entre si. Todos os critérios mencionados foram respeitados, o que demonstra a validade do instrumento para mensuração da prontidão.

A partir desses resultados foi possível agrupar os itens em cinco subescalas: 1. Discrepância (DI): voltada a medir a percepção dos indivíduos em relação a real necessidade da mudança que está sendo proposta; 2. Adequação (AD): direcionada a mensurar a percepção dos indivíduos em relação a quão adequada a mudança proposta endereça o gap que foi identificado pela organização; 3. Eficácia (EF): orientada a indicar a percepção dos indivíduos em relação a capacidade da organização e dos indivíduos em implementar a mudança proposta; 4. Suporte (SU): destinada a apresentar a percepção dos indivíduos em relação ao apoio das camadas de gestão em relação a mudança que está sendo proposta; 5. Valência (VA): a qual busca avaliar a percepção dos indivíduos em relação a quanto a mudança proposta pode beneficiá-los.

**TABELA 1**  
Subescalas da Prontidão para Mudança Organizacional

Subescala	Item
Valência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que a mudança irá beneficiar o indivíduo</li> <li>▪ Grau em que a mudança irá proporcionar um maior sentimento de realização para o indivíduo</li> <li>▪ Grau em que a mudança irá afetar os ganhos financeiros auferidos pelo indivíduo</li> <li>▪ Grau em que a mudança irá aumentar minha sensação de realização</li> <li>▪ Grau em que a mudança irá afetar os benefícios adicionais do indivíduo</li> </ul>
Suporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que os pares do indivíduo suportam a mudança</li> <li>▪ Grau em que os líderes da organização estão praticando a mudança proposta</li> <li>▪ Grau em que os líderes da organização apoiam a mudança</li> <li>▪ Grau em de apoio dos pares para fazer a mudança acontecer</li> <li>▪ Grau em que o a liderança direta do indivíduo apoia a mudança</li> <li>▪ Grau em que a liderança direta encoraja o indivíduo a apoiar a mudança</li> </ul>
Adequação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que a mudança proposta terá um efeito positivo na operação da organização</li> <li>▪ Grau em que a mudança na operação irá promover aumento da performance da organização</li> <li>▪ Grau em que a mudança proposta é adequada para resolver o problema identificado</li> </ul>

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita que a mudança é adequada para a organização</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita que a mudança irá se provar a mais adequada para a situação da empresa</li> <li>▪</li> </ul>
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que o indivíduo tem a capacidade de implementar a mudança que foi iniciada</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo pode implementar a mudança no seu dia a dia</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita ser capaz de executar as atividades do seu dia a dia com a mudança proposta</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita que a mudança pode ser implementada com sucesso</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita que a organização tem a capacidade de implementar a mudança</li> </ul>
Discrepância	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita ser necessário mudar a forma que as coisas são feitas na organização</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita ser necessário a mudar a forma que a organização é operacionalizada</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita ser necessário mudar a operação da empresa para aumentar a eficiência</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita que uma mudança é necessária para mudar as operações da empresa</li> <li>▪ Grau em que o indivíduo acredita ser necessário melhorar a performance organizacional</li> </ul>

**Fonte:** Achilles A. Armenakis et al. (2007, adaptado pelo autor)

### 2.3 O MOVIMENTO EM TORNO DA COMPETÊNCIA

De acordo com Barney (1991) a *performance* de uma organização tem a ver diretamente com sua capacidade de gerar vantagem competitiva. Sob a abordagem baseada em recursos, o autor considera como fontes de vantagem competitiva componentes físicos, organizacionais e humanos. Os recursos físicos envolvendo as plantas, equipamentos e tecnologia. Os recursos organizacionais, a estrutura, os sistemas de controle, coordenação e planejamento. Por último, os recursos humanos têm a ver com a experiência, o julgamento e a inteligência dos gestores e profissionais da organização. Nesse sentido, para que tais recursos sejam fontes de vantagem competitiva eles precisam criar valor, ser raros, não ser facilmente imitáveis e não substituíveis.

Wright, McMahan, McWilliams (1994) partem do modelo teórico de Barney e exploram em que medida os recursos humanos podem, efetivamente, se constituírem em fonte de vantagem competitiva. Como resultado, os autores concluem que recursos humanos apresentam grande importância na produção da *performance* organizacional e, por conseguinte, em fator de vantagem comparativa. McWilliams, Van Fleet, Wright (2001) corroboram os achados obtidos

por Wright, McMahan, McWilliams (1994), bem como reforçam serem os elementos humanos, os recursos menos imitáveis e menos substituíveis que os demais recursos organizacionais (físicos e organizacionais).

Nesta mesma linha de raciocínio, Cardy, Selvarajan (2006) reiteram a importância das competências para as organizações, definindo-as como fatores-chave para a vantagem competitiva. Mais que isso, apontam que as organizações ao redor do mundo dependem cada vez mais do conhecimento e das habilidades dos seus colaboradores para atingir seus objetivos estratégicos e para a obtenção de diferenciais competitivos. De forma similar, outro estudo empírico, conduzido desta vez por Salman, Ganie, Saleem (2020) corroboram o papel das competências individuais para a *performance* organizacional.

Dado o exposto, evidencia-se a relevância do fator humano como fundamental para que as organizações tenham desempenho superior. Dito de outra forma, constata-se que os negócios criam valor por meio das pessoas e não o contrário (Ram, Dominic, Dennis, 2015). Mais que isso, segundo aponta Homer (2001), as pessoas constituem a base de qualquer organização, na medida em que impactam todos os seus processos. Prova disso, os recursos humanos vão ganhando relevância, pelo menos em nível do discurso, em termos de geração de valor para a organização, tornando maior preocupação em mensurar como esse valor se materializa, em termos quantificáveis (Dulebohn & Johnson, 2013).

Nessa direção, para Salman et al. (2020), os recursos humanos como fonte importante de efetividade organizacional, trazem à tona a importância da identificação, seleção, desenvolvimento e avaliação de suas competências humanas instaladas e/ou requeridas. Tal afirmação evidencia que as pessoas não são apenas fontes de custo, mas sim habilitadores de receita e lucros. Tal mudança de percepção tem coincidido com as tendências de reformulação dos antigos Departamentos Pessoal, com vistas à incorporação do conceito de gestão de pessoas baseado em competências (Liu, Combs, Ketchen, Ireland, 2007).

Mas afinal, o que são competências? Le Deist e Winterton (2005) ao analisar o termo competência chegam à conclusão de que é impossível apontar para um conceito de competência que concilie todas as diferentes usos do termo. Hoffman (1999) compartilha dessa visão e afirma que o termo competência tem diferentes significados, interpretações e definições, em função de fatores ideológicos e mesmo do contexto em que é utilizado.

Gonçalves, Andrade, Corrêa, Ribeiro (2018) salientam que as definições sobre o constructo veem, todavia, evoluindo ao longo do tempo, incorporando novos significados. Os autores afirmam que tais significados ora se encontram mais ligados a características do indivíduo, ora mais ligados a função que o indivíduo exerce dentro do contexto organizacional. Indo além, Fleury e Freury (2001) destacam também a importância da dimensão societal.

O conceito de competência, no entanto, não é novo, tendo sua emergência no contexto organizacional devida a White (1959), o qual defende a ideia de que as competências são atributos de personalidade que geram um desempenho superior. Trata-se de um trabalho seminal que até hoje é base para as discussões de competência.

Já segundo McClelland (1973) competência tem a ver com atributos do indivíduo que se traduzem numa capacidade de execução eficaz de uma determinada tarefa. O autor não define

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

o termo, porém o relaciona a uma alternativa ao teste tradicional de inteligência (Cardy & Selvarajan, 2006).

Segundo Boyatzis (1982) o conceito de competência profissional tem a ver com a habilidade do indivíduo. Em outras palavras, as competências individuais representam sua capacidade, ou seja, o que o indivíduo pode fazer. Hogg (1993) corrobora tal visão, ao salientar que a competência se relaciona com características do indivíduo, as quais se associam a uma *performance* efetiva em diferentes contextos organizacionais.

Spencer e Spencer (1993, p. 9), de forma correlata, afirmam ser a “[...] competência é uma característica subjacente de um indivíduo que está causalmente relacionada ao desempenho efetivo e/ou superior referenciado por critério em um trabalho ou situação”.

Hafeez & Essmail (2007), por sua vez, afirmam que as competências representam habilidades, traços, características e comportamentos que diferenciam um indivíduo.

Na visão de Fleury e Freury (2001) o conceito de competência tem a ver com agregar valor econômico à organização por meio da transferência, mobilização e integração de conhecimentos, recursos e habilidades.

Salman, Ganie, Saleem (2020b), em recente revisão sobre o tema chegam à conclusão que a maioria das definições desse constructo giram em torno de elementos comuns, a saber: características individuais ou atributos, conhecimento, habilidade, atitude, execução de tarefa, atingimento de um padrão e *performance* superior. Assim sendo, para os propósitos deste estudo, compreende-se a competência como a capacidade de cada indivíduo em mobilizar diferentes capacidades – conhecimento, habilidades, atitudes, experiências, vivências – com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais delineados (Sant’Anna, 2002)

### 2.3.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS

Notadamente a partir dos anos 2000 registra-se significativa intensificação no processo de transição para a chamada economia digital. Como efeito, a inovação e competências humanas se destacam como ativos mais importantes das corporações (Jaiswal, 2018). Em linha com esta visão, para Roberts (2009), o conhecimento é apresentado como o único ativo organizacional capaz de gerar vantagem competitiva contínua para as empresas.

Tendo esse cenário como pano de fundo, Sant’Anna (2002) enfatiza que as transformações tecnológicas do mundo contemporâneo exigem novos perfis profissionais dotados de atributos de competências mais abrangentes que aqueles requeridos nos estágios anteriores do desenvolvimento produtivo.

De forma similar, Aires, Moreira, Freire (2017) salientam que cada revolução industrial tem como identidade avanços tecnológicos específicos, com demandas por perfis profissionais e de gestão, igualmente, particulares. Para esses autores, transição em curso para a quarta revolução industrial (economia digital), tem alterado de forma radical a forma com que os indivíduos interagem com as organizações. Nesse sentido, apontam que a transformação digital (TD) associada ao movimento da indústria 4.0, passa a exigir uma série de novas competências dos indivíduos. Jedynek, Czakon, Kuźniarska, Mania (2021) corroboram tal visão ao afirmar que a digitalização traz novos requisitos no que tange as competências individuais.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

Nesse sentido, Schlegel e Kraus (2021) apontam que a TD tem impacto significativo na força de trabalho. Além disso, os autores também salientam que as organizações precisam de um novo tipo de qualificação de mão-de-obra antes que a TD possa ser iniciada. No entanto, ter os recursos humanos adequados não é tarefa trivial, dado o *gap* de atributos de competência associado à amplitude e ritmo das transformações que caracterizam o contexto digital (Jedynak et al., 2021).

Para Singh, Agrawal, Modgil (2021), no cenário da indústria 4.0, novas competências passam a ganhar cada vez mais espaço no mercado de trabalho, incluindo aquelas associadas à flexibilidade, poder de decisão, cooperação e quociente emocional. De forma similar, Laar, Deursen, Dijk, Haan (2017) destacam como atributos de competência distintivos para os profissionais do século XXI, habilidades relacionadas à manipulação de informações, comunicação, colaboração, pensamento crítico, criatividade e capacidade de resolução de problemas.

Chaka (2020), em meta-análise sobre principais competências associadas à indústria 4.0, verifica que a maior parte das publicações associam as chamadas *soft-skills* (competências humanas) às competências do século XXI, com destaque para aquelas associadas à comunicação, inovação, criatividade, capacidade de resolver problemas, colaboração, pensamento crítico e capacidade de tomar decisões. Vale salientar que tais competências apresentam-se correlatas às identificadas e empiricamente validadas em estudo realizado no Brasil por Sant'Anna (2002), motivo pelo qual constituem o marco teórico para mensuração das competências individuais neste estudo.

### 2.3.2 MENSURANDO COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Conforme acima mencionado, a escala para mensuração das competências individuais requeridas utilizada para fins da pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo é a escala de competências desenvolvida por Sant'Anna (2002). A partir de revisão de literatura, considerando as abordagens francesa e anglo-americanas, envolvendo diversos autores nacionais e estrangeiros, o autor identifica um total de quinze competências consideradas chaves para o enfrentamento do ambiente contemporâneo de negócios.

Em estudo posterior Sant'Anna, Moraes, Kilimnik (2005), publicam os procedimentos da validação da escala de competências individuais requeridas proposta por Sant'Anna (2002), envolvendo análises de sua dimensionalidade, por meio de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, e de sua confiabilidade. Em relação à confiabilidade, mensurada por meio do Coeficiente alfa de Crombach, obteve-se o valor de 0,93, o que sinaliza para um considerável nível de adequação da escala. A dimensionalidade aponta o agrupamento das competências individuais requeridas em um único fator, abrangendo os quinze indicadores propostos (Tabela 2).

**TABELA 2**  
Competências Individuais Requeridas

Aprendizado (AP)	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
Trabalho em Equipes (TE)	Capacidade de trabalhar em equipes
Criatividade (CR)	Criatividade
Visão Global (VG)	Visão de mundo ampla e global
Compromisso (CO)	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
Comunicação (CM)	Capacidade de comunicação

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

Flexibilidade (FL)	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
Conhecimento Técnico (CT)	Domínio dos novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
Inovação (IN)	Capacidade de inovação
Relacionamento (RI)	Capacidade de relacionamento interpessoal
Protagonismo (PR)	Iniciativa de ação de decisão
Controle Emocional (CE)	Autocontrole emocional
Empreendedorismo (EM)	Capacidade empreendedora
Resultados (RE)	Capacidade de gerar resultados efetivos
Resiliência (RS)	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Adaptado de Sant'Anna et al., 2005, p.9.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa que subsidia os resultados compartilhados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa e caráter descritivo, desenvolvida por meio da técnica de *survey* (Bryman, 1989). Para tal, envolve a aplicação de questionário composto por escalas do tipo *Likert*, de cinco pontos, aplicado a um universo de profissionais do mercado financeiro brasileiro.

O universo da pesquisa compreendeu, desse modo, profissionais atuantes no segmento financeiro brasileiro, o qual, de acordo com critérios definidos pelo do Banco Central do Brasil, envolve organizações como Bancos Comerciais, Bancos Comerciais Múltiplos, Cooperativas de Crédito, Bancos de Investimento, Bancos de Desenvolvimento, Sociedades Corretoras de TVM e Câmbio, Sociedades Distribuidoras de TVM, Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário e APE, Sociedades de Arrendamento Mercantil, Sociedades de Investimento, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor, Agências de Fomento, Companhias Hipotecárias e Instituições de Pagamento. Cabe salientar que para a composição do público-alvo da pesquisa foi considerada relação de profissionais dessas organizações constantes do LinkedIn.com, que se enquadravam no perfil amostral proposto por essa pesquisa. Após essa identificação, link da pesquisa foi enviado diretamente para os potenciais respondentes, por meio da plataforma *LinkedIn*.

Finalmente, cabe salientar que a opção pela pesquisa junto a esse grupo de profissionais se fundamenta nos seguintes aspectos: 1. O setor financeiro está em rápido processo de transformação digital e, portanto, com diversas mudanças organizacionais em curso ou realizadas recentemente; 2. O setor financeiro é um dos setores que mais investe em tecnologia e inovação, o que é um indicador de mudanças organizacionais.

No que tange à coleta de dados, o levantamento empírico de dados contemplou questionário envolvendo quarenta e sete questões, distribuídas em três seções: 1. contendo questões que buscam descrever o perfil demográfico e profissional dos respondentes; 2. contemplando questões que buscam medir a percepção dos respondentes quanto a prontidão para mudança organizacional; 3. compreendendo itens questões que buscam medir a percepção dos respondentes quanto as competências individuais.

Após formatado por meio do *software* SurveyMonkey, o questionário foi disponibilizado, via LinkedIn, para preenchimento. Como resultado, entre os meses de março e abril de 2022, foram obtidas 202 respostas. Com vistas à ampliação do número de respondentes, o link da pesquisa foi reencaminhado a respondentes que se enquadraram no perfil da pesquisa, por meio da ferramenta WhatsApp, incluindo a solicitação que o repassassem

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

para seus contatos pessoais, considerando os critérios de elegibilidade e segundo critérios propostos pela técnica de Bola-de-Neve (Etikan, Alkassim, & Abubakar, 2016).

Convém ainda salientar que, previamente à aplicação do questionário, foi realizado pré-teste, envolvendo dez profissionais enquadrados no perfil da pesquisa. O objetivo do pré-teste foi assegurar que as perguntas contidas no questionário eram compreensíveis e que o tempo médio para conclusão do questionário estava dentro do esperado (autores).

Os questionários preenchidos e pré-tabulados com as respostas do conjunto dos respondentes foram, então, submetidos a tratamento estatístico envolvendo análise exploratória dos dados, com vistas à exclusão de dados ausentes e *outliers*. Ao final dessa etapa, a amostra final compreendeu um total de 148 respondentes.

Na sequência, para mensuração dos fatores de prontidão organizacional e as competências individuais requeridas foram aplicadas estatísticas descritivas, incluindo o cálculo de média, mediana e desvio-padrão. O Coeficiente de Spearman foi também calculado para auferir a existência de correlações entre: 1. a prontidão para mudança organizacional (PPMO) e a média de todas as competências; 2. as competências Aprendizado (AP), Trabalho em Equipe (TE), Criatividade (CR), Visão Global (VG), Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Inovação (IN), Relacionamento (RI), Protagonismo (PR), Resultados (RE), Controle Emocional (CE), Empreendedorismo (EM), Resiliência (RS) e PPMO.

Este coeficiente varia de -1,0 para relações perfeitamente negativas à +1,0 para relações perfeitamente positivas. Quanto mais próximo a -1,0 ou a +1,0 mais forte é a correlação entre as variáveis e quanto mais próximo de 0 (zero) mais fraca é a correlação entre as variáveis. O teste de Monte Carlo foi utilizado para aferir a significância das correlações (Besag & Clifford, 1991). Para interpretação da correlação, utilizou-se os critérios definidos por Evans (1996), conforme constantes na Tabela 3.

**TABELA 3**  
Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman adotado neste estudo

0,00  --- 0,20	positiva muito fraca	0,00  --- -0,20	negativa muito fraca
0,20  --- 0,40	positiva fraca	0,20  --- -0,40	negativa fraca
0,40  --- 0,60	positiva moderada	0,40  --- -0,60	negativa moderada
0,60  --- 0,80	positiva forte	0,60  --- -0,80	negativa forte
0,80  --- 1,00	positiva muito forte	0,80  --- -1,00	negativa muito forte

Fonte: Evans, 1996, p. 17.

Por fim, foram realizadas regressões múltiplas entre cada fator (adequação, discrepância, eficácia, suporte, valência) e PPMO com todas as competências analisadas neste artigo, a saber: Aprendizado (AP), Trabalho em Equipe (TE), Criatividade (CR), Visão Global (VG), Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Inovação (IN), Relacionamento (RI), Protagonismo (PR), Resultados (RE), Controle Emocional (CEI), Empreendedorismo (EM) e Resiliência (RS)

Igualmente, foram testadas a multicolinearidade pelo teste de tolerância. Tolerância é uma medida de multicolinearidade e varia de 0 a 1, sendo que valores inferiores a 0,2 indicam

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

multicolinearidade. Todas as variáveis (tanto de fator quanto de competências) não apresentaram multicolinearidade (Tolerância > 0,520). As competências não significativas no modelo linear inicial ( $p > 0,05$ ) foram retiradas da regressão, permanecendo somente aquelas cuja Análise de Variância foi  $\leq 0,05$ .

Isso posto, os modelos de regressão linear para prontidão para mudança organizacional (PPMO) e para os fatores se mostrou válido e significativo, com exceção dos fatores Suporte (SU) e Valência (VA), cujas regressões não se mostraram significativas do ponto de vista estatístico.

### 4 ACHADOS E DISCUSSÃO

Quanto aos achados, tem-se que a prontidão para mudança organizacional (PPMO) apresentou correlação positiva com a média de todas as competências, aproximando-se bastante de uma correlação moderada. Tal resultado apresenta-se em linha com os achados obtidos por Kwahke e Lee (2008), os quais, igualmente, identificaram correlação positiva entre competências individuais percebidas (CIP) e PPMO. Em outro estudo focado em bancos no Paquistão, Rahi et al. (2022) também identificaram uma correlação positiva entre CIP e PPMO. De forma similar, Baack e Alfred (2013) concluem que níveis de competência maiores estão associados a uma inclinação maior a mudança.

Da a constatação de correlação positiva entre prontidão para mudança organizacional e competências é importante que se discuta quais as competências mais se relacionam com o PPMO obtido. A tabela 4 resume os valores de correlação entre as competências individuais e os fatores de prontidão para mudança organizacional investigados.

**TABELA 4**  
Correlação entre competências, fatores e prontidão para mudança

Comp/Fat.	Adequação	Discrepância	Eficácia	Suporte	Valência	PPMO
AP	<b>0,214</b>	<b>0,332</b>	<b>0,281</b>	<b>0,239</b>	<b>0,183</b>	<b>0,316</b>
TE	<b>0,264</b>	<b>0,286</b>	0,156	0,144	0,144	<b>0,249</b>
CR	0,025	<b>0,214</b>	0,137	0,149	0,067	0,139
VG	0,138	<b>0,272</b>	<b>0,270</b>	0,122	0,150	<b>0,227</b>
CO	0,099	0,122	0,102	0,027	0,002	0,092
CM	0,102	0,082	<b>0,186</b>	0,087	0,127	0,137
FL	<b>0,183</b>	0,121	<b>0,282</b>	0,132	<b>0,189</b>	0,241
CT	0,125	<b>0,171</b>	<b>0,237</b>	0,137	0,133	0,202
IN	<b>0,256</b>	<b>0,267</b>	<b>0,331</b>	<b>0,272</b>	<b>0,267</b>	<b>0,345</b>
RI	<b>0,227</b>	0,114	<b>0,197</b>	0,157	<b>0,226</b>	<b>0,238</b>
PR	<b>0,249</b>	<b>0,369</b>	<b>0,310</b>	0,160	<b>0,260</b>	<b>0,341</b>
RE	<b>0,166</b>	<b>0,364</b>	<b>0,285</b>	0,150	<b>0,207</b>	<b>0,263</b>
CE	0,120	0,090	0,134	0,046	0,071	0,107
EM	0,069	<b>0,206</b>	<b>0,210</b>	<b>0,187</b>	<b>0,162</b>	<b>0,204</b>
RS	0,143	<b>0,331</b>	<b>0,309</b>	0,102	<b>0,162</b>	<b>0,253</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

De acordo com os dados da Tabela 4, capacidade de aprendizado (AP) apresenta correlação positiva e estatisticamente significativa com todos os fatores (adequação, discrepância, eficácia, suporte e valência) e com o PPMO (prontidão para a mudança organizacional). Tal achado aponta que quanto maior a capacidade de aprender novos conteúdos maior predisposição para processos de mudança organizacionais, corroborando, como discutido anteriormente, os achados obtidos por Kwahk e Kim (2008).

Em linhas gerais, a capacidade de aprendizado (AP) tem a ver com o quanto indivíduo tem facilidade em aprender novos conteúdos. Em cenário de mudanças, em especial de transformação digital (TD), novos conhecimentos são exigidos dos profissionais (Gfrerer, Hutter, Füller, Ströhle, 2021). Logo, seria, de fato, esperado que indivíduos com maior capacidade de aprender novos conteúdos tendessem a se adequar mais a cenários de mudanças e, portanto, tendem a ter uma maior prontidão para mudança organizacional. Isso também se aplica em nível organizacional. De acordo com achados obtidos por Sudharatna e Li (2004) tem-se que organizações que aprendem tendem a ter uma maior prontidão para mudança organizacional.

De forma similar, a competência trabalho em equipe (TE) apresenta correlação positiva e estatisticamente significativa com os fatores Adequação (AD) e Discrepância (DI). Além de apresentar correlação com o PPMO. Esse resultado indica que indivíduos com boa capacidade de trabalho em equipe tendem a apresentar uma maior prontidão para mudança, corroborando achados obtidos por Armenakis e Harris (2009), os quais obtêm que a participação dos indivíduos em processos de mudança aumenta a probabilidade de sucesso do empreendimento de transformação. Isso posto, a colaboração entre os times e, por consequência, a habilidade de trabalhar em equipe apresentam-se como elementos relevantes ao incremento dos níveis de prontidão das organizações.

De forma correlata, a competência visão global (VG) também apresenta correlação positiva e estatisticamente significativa com Discrepância (DI), Eficácia (EF) e o PPMO. Esse resultado, igualmente, aponta que indivíduos com visão global e, portanto, uma leitura mais abrangente do cenário organizacional da organização, tendem a ter nível de prontidão maior para a mudança. Para apoiar as mudanças organizacionais, os indivíduos precisam acreditar que que exista uma real necessidade para a mudança (Armenakis & Harris, 2009). Nesse sentido, os resultados do presente trabalho reiteram que indivíduos com uma visão mais abrangente e globalizada conseguem compreender a necessidade das mudanças (discrepância) e a manifestarem maior crença de que conseguem implementar as mudanças que estão sendo propostas pela organização (eficácia).

Quanto à competência inovação (IN), os dados apontam para correlação positiva e estatisticamente significativa com todos os fatores e com o indicador global de prontidão para mudança organizacional (PPMO). Aliás, vale ressaltar que ser esta uma das únicas competências, das quinze analisadas, que apresenta correlação positiva com todos os fatores de prontidão. Também é a competência que apresenta a maior correlação com PPMO global, dentre todas as competências investigadas. Tal resultado indica que indivíduos com alta capacidade de inovar no contexto organizacional tendem a ter uma maior prontidão para a mudança. A inovação transforma organizações (Dani & Gandhi, 2021). Isso posto, a inovação pode ser vista como significativo mecanismo pelo qual as organizações se transformam. No nível individual, os achados indicam que indivíduos com alta capacidade de inovação tendem a ter uma predisposição maior para a mudança organizacional, principalmente na medida em

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

que entendem melhor a necessidade das mudanças (discrepância) como fator que permita à organização maior competitividade.

Já em relação à competência relacionamento (RI), os achados indicam correlação estatisticamente positiva e significativa com o indicador global de Prontidão Para a Mudança Organizacional (PPMO). Tal resultado indica que indivíduos com capacidade de se relacionar com outros indivíduos na organização tendem a dispor de um nível de prontidão maior que aqueles que não apresentam tal competência. Processos de mudança usualmente exigem interações entre equipes, formação de parcerias e coalizões. A colaboração é um pilar fundamental de processos de transformação. O envolvimento adequado dos indivíduos aumenta as chances de sucesso da mudança (Armenakis & Harris, 2009). Isso posto, os achados apontam que indivíduos com a competência RI desenvolvida tendem a ter maior inclinação a apoiar processos de transformação. Isto, na medida em que tendem a se sentirem dispor da competência necessária (eficácia) para apoiar os processos de mudança em curso em suas organizações.

A competência protagonismo (PR), igualmente, apresenta correlação estatisticamente significativa com o indicador global de Prontidão Para a Mudança Organizacional (PPMO). Tal resultado pode indicar que indivíduos que são protagonistas da carreira e que, portanto, tomam as rédeas da sua trajetória profissional tendem a enxergar a mudança como oportunidade e, portanto, apresentam um maior nível de prontidão. Tal resultado corrobora os achados Cunningham et al. (2002) que identificaram que indivíduos como uma postura mais proativa para resolução de problemas e que tinham maior confiança na sua habilidade de lidar com a mudança apresentaram um PPMO maior em comparação ao grupos de indivíduos que não possuíam tais características.

No que tange, por seu turno, à competência resultados (RE), a qual visa refletir a capacidade do indivíduo em gerar resultados efetivos para a organização, uma vez mais, é identificada correlação positiva e estatisticamente significativa com a prontidão para mudança organizacional. Tal resultado indica que indivíduos com esta competência podem se apresentar mais aptos a lidar com mudanças como forma de entrega mais efetiva de resultados para a organização. Isto, na medida em que tais indivíduos tendem a vislumbrar mais amplamente que os demais a transformação como oportunidade (valência). Além disso, indivíduos com alto RE tendem a apresentar maior percepção sobre as melhores formas de entregar valor. Em outros termos, tendem a se sentirem mais confortáveis com as mudanças e, portanto, maior prontidão (PPMO).

Em relação à competência empreendedorismo (EM), constata-se também correlação estatisticamente significativa com a prontidão para mudança organizacional. Tal resultado indica que indivíduos com um alto empreendedorismo têm prontidão maior para mudanças organizacionais. Indivíduos com a competência EM desenvolvida tendem, desse modo, a desafiar os paradigmas tradicionais (Molina & Callahan, 2009), ou dizendo de outra forma, tendem a buscar a transformação das organizações por meio da renovação de ideias e premissas que formam a base das organizações (Antoncic, Hisrich, & Western, 2001). Achados obtidos por Timmor e Zif (2010), quanto a relação positiva e significativa entre prontidão para mudança e comportamento empreendedor.

No que se refere, por sua vez, à competência resiliência (RS) tem-se, de forma similar, a verificação de correlação positiva e estatisticamente significativa com a prontidão para mudança organizacional. Sendo a resiliência a habilidade do indivíduo de absorver o estresse,

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

recuperar-se e aprender e crescer como parte do processo (Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, Dutton, 2013) e, considerando-se a mudança uma fonte potencial de desconforto e insegurança (Silva & Vergara, 2003), tal resultado aporta uma importante contribuição ao indicar que indivíduos resilientes tendem a apresentar uma prontidão maior para mudanças organizacionais que os demais.

Há que se registrar que as competências criatividade (CR), comunicação (CM), compromisso (CO), flexibilidade (FL), conhecimento técnico (CT) e controle emocional (CE) não apresentam correlação estatisticamente significativa com a prontidão para mudança organizacional.

No que tange a competência criatividade (CR), não se verifica correlação estatisticamente significativa com prontidão para a mudança organizacional. Entretanto, é válido destacar que Vynogradova, Bila, Kostyuchenko, Oborska, Dykhnych (2021) destacam a criatividade com sendo um dos elementos fundamentais para processos transformacionais. Os autores apontam a criatividade como um dos fatores mais relevantes associados a prontidão para mudança, em especial as mudanças relacionadas a inovação.

Em relação a competência comunicação (CM), o presente estudo também não apresenta resultados que apontam para correlação estatisticamente significativa com PPMO. Porém, é importante destacar estudos, como o desenvolvido por Sudharatna e Li (2004) que apontam para relações entre organizações que aprendem e prontidão para a mudança organizacional (PPMO), a comunicação uma das competências essenciais em organizações que aprendem.

Quanto à competência compromisso (CO), muito embora não se constate correlação estatisticamente significativa com PPMO, é válido salientar estudo desenvolvido por Barber (2010) que testou a correlação entre PPMO e compromisso organizacional. No estudo, registra-se relação entre tais variáveis. A ausência de correlação significativa no presente estudo pode derivar da especificidade da amostra da pesquisa.

No que se refere, por sua vez, à competência flexibilidade, importante elemento apresentado na literatura refere-se à abertura para a mudança. Tal constructo se vê comumente associado ao desejo de se apoiá-la. Choi (2011), por exemplo, afirma que a abertura a mudança tem relação direta com flexibilidade. Não obstante, resultados do presente estudo não corroboraram tais achados junto ao público pesquisado.

Já no que diz respeito a competência controle emocional (CE) é relevante destacar achados obtidos por Sharma e Singh (2021), em que se constata correlação positiva entre quociente emocional e prontidão para a mudança organizacional. Uma vez mais, fatores setoriais e contextuais podem vir a explicar a não obtenção de resultado similar neste estudo.

Finalmente, acerca da competência conhecimento técnico (CT), embora estudo conduzido por Hanpachern, Morgan, Griego (1998) tenha identificado relações entre conhecimentos e habilidades técnicas com a PPMO, este não foi o caso junto à amostra brasileira investigada neste estudo.

Além na análise da correlação entre prontidão para mudança e as competências individuais, este estudo também se propôs a verificar o modelo preditivo de prontidão com base nas competências investigadas. Com esse objetivo em mente, foram realizadas regressões múltiplas entre cada fator (Adequação, Discrepância, Eficácia, Suporte, Valência) e o PPMO,

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

bem como entre o conjunto das competências pesquisadas (Aprendizado, Trabalho em Equipe, Criatividade, Visão Global, Compromisso, Comunicação, Flexibilidade, Conhecimento Técnico, Inovação, Relacionamento, Protagonismo, Resultados, Controle Emocional, Empreendedorismo e Resiliência). A Tabela 5 resume os resultados da análise de variância para cada um dos fatores de prontidão, para o índice global de PPMO, assim como para as competências individuais analisadas.

**TABELA 5**

Regressão e resultado da Análise de Variância para cada fator e PPMO com as competências

Fatores	gl	SQ	MQ	F	P
PPMO	6	7,295	1,216	8,648	<0,001
Adequação	6	13,682	2,280	5,599	<0,001
Discrepância	3	9,198	3,066	18,433	<0,001
Eficácia	4	9,870	2,467	12,193	<0,001
Suporte	15	7,464	0,498	1,425	0,144
Valência	15	8,137	0,542	1,724	0,053

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao índice global de Prontidão Para Mudança Organizacional (PPMO), ao se retirar as competências que não apresentaram significância significativa: Aprendizado (AP), Visão Global (VG), Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Resultados (RE), Empreendedorismo (EM) e Resiliência (RS), o modelo final apresenta coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,27, considerado como significativo ( $F = 8,65$ ;  $p < 0,001$ ):  $PPMO = 1,195 + 0,255 TE - 0,099 CR + 0,201 IN + 0,180 RI + 0,189 PR - 0,097 CE$

Para o fator Adequação, ao se suprimindo-se as competências: Aprendizado (AP), Visão Global (VG), Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Resultados (RE), Controle Emocional (CE) e Empreendedorismo (EM), os cálculos apontam para um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,19, também significativo ( $F = 5,59$ ;  $p < 0,001$ ):  $Adequação = 0,361 + 0,414 TE - 0,198 CR + 0,281 IN + 0,271 RI + 0,259 PR - 0,218 RS$ .

Em relação ao fator Discrepância (DI), por sua vez, a exclusão das competências: Criatividade (CR), Visão Global (VG), Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Inovação (IN), Relacionamento (RI), Resultados (RE), Controle Emocional (CE), Empreendedorismo (EM) e Resiliência (RS), resultou em um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,28, igualmente significativo ( $F = 18,43$ ;  $p < 0,001$ ):  $Discrepância = 0,140 + 0,193 AP + 0,477 TE + 0,259 PR$ .

No que se refere, por seu turno, à Eficácia (EF), retirando-se as competências Aprendizado (AP), Trabalho em Equipe (TE) Compromisso (CO), Comunicação (CM), Flexibilidade (FL), Conhecimento Técnico (CT), Relacionamento (RI), Resultados (RE), Controle Emocional (CE), Empreendedorismo (EM) e Resiliência (RS), é possível obter um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,25 e foi considerada significativa ( $F = 12,19$ ,  $p < 0,001$ ):  $Eficácia = 2,262 - 0,125 CR + 0,157 VG + 0,257 IN + 0,190 PR$ .

Finalmente, para Suporte (SU), mesmo excluindo as competências com baixas cargas fatorias, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) obtido foi de 0,14, portanto, ainda não significativo

( $F = 1,42$ ;  $p = 0,144$ ), logo as competências não estabeleceram um modelo preditor para Suporte (SU). Para Valência (VA), a regressão entre valência e competências, de modo similar, apresenta coeficiente de determinação baixo ( $R^2$ ) de 0,16, não se apresentando, desse modo, significativo ( $F = 1,72$ ;  $p = 0,053$ ), logo, também nesse caso, as competências não estabeleceram modelo preditor para Valência (VA).

## **5 CONCLUSÃO**

Visando melhor compreender a relação entre prontidão para mudança organizacional e as competências individuais buscou-se estabelecer modelo preditivo de prontidão com base nas competências individuais requeridas (Sant'Anna, 2002). Para tal, recorreu-se a pesquisa empírica de abordagem quantitativa por meio da técnica *survey*. Como público alvo foi, ao final das análises preliminares de dados, considerado um total de 148 respondentes, todos atuantes do mercado financeiro brasileiro, com predominância de atuação no setor bancário.

Com resultados foram identificadas relações estatísticas significativas entre prontidão para mudança organizacional e a média das competências individuais percebidas, indicando que conhecimentos, habilidades e atitudes investigados apresentam correlação estatisticamente positiva e significativa com a prontidão. Em outros termos, constata-se que quanto maior o nível a competência dos indivíduos, maior sua prontidão organizacional. Tal achado sugere que uma abordagem alternativa para alavancar a prontidão das organizações pode ser por meio do desenvolvimento e treinamento das competências profissionais de seus colaboradores. Vale lembrar que, tradicionalmente, as abordagens de prontidão focam mais nas atitudes de resistência dos profissionais, que nas formas de seu desenvolvimento e engajamento.

Adicionalmente foram identificadas competências chave que mais apresentaram relação com a prontidão, com destaque para três delas: capacidade de inovação, iniciativa de ação e decisão (protagonismo) e capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias. Esse resultado tende a refletir o dinamismo atual do segmento financeiro brasileiro. A indústria financeira como um todo passa, mundialmente e também no Brasil, por processo acelerado de transformação digital, com a introdução de novas tecnologias, exigências de novas competências organizacionais e necessidade de novos perfis profissionais, mais empreendedores e protagonistas, rompendo com amarras de estruturas burocráticas ainda presentes em organizações, em particular nas mais tradicionais do mercado financeiro brasileiro.

O presente estudo também contribuiu para estudos sobre o tema, notadamente no Brasil, ao apresentar a validação de modelo preditivo de prontidão baseado em competências requeridas. O modelo final apresenta coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,27, considerado significativo ( $F = 8,65$ ;  $p < 0,001$ ). Tal resultado indica que as competências individuais explicam 27% do índice de Prontidão Para Mudança Organizacional (PPMO), composto pelos fatores investigados. Obviamente há ainda ampla gama de fatores que contribuem com a prontidão organizacional. Este estudo, no entanto, contribui com a discussão, trazendo um olhar mais detalhado sobre quais competências individuais podem influenciar a prontidão das organizações, em especial a transformação digital, dado o contexto do segmento financeiro.

É importante destacar que o presente estudo apresenta limitações. O trabalho teve como principal foco profissionais do mercado financeiro brasileiro e, portanto, considera uma amostra bastante específica. Apesar das competências requeridas serem aplicáveis a qualquer setor da economia, a percepção individual das competências pode variar significativamente entre

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

setores. O setor financeiro e os bancos, em particular, apresentaram uma forte transformação digital nos últimos e, portanto, a avaliação das competências dos indivíduos pode refletir este cenário de transformação mais acelerado. De forma similar, a própria prontidão para mudança organizacional pode ser influenciada pelo segmento da atuação da empresa, a natureza da ocupação dos respondentes e até o momento em que os indivíduos estão respondendo a pesquisa. Isso posto, generalizações das conclusões obtidas desse estudo são limitadas.

Em suma, haja vista o setor financeiro na transição em curso para a economia digital, catalisada pela pandemia de Covid-19 e, portanto, em pleno processo de mudança, com as mais diversas de suas organizações tendo se inserido em processos de transformação digital e, haja vista, a prontidão para mudança evidencia-se como elemento essencial que influencia diretamente a taxa de efetividade das iniciativas transformacionais. Isso posto, espera-se que os resultados deste estudo, além de contribuições em nível acadêmico, por meio da ampliação da cadeia monológica dos estudos sobre o tema, aporte, também, subsídios relevantes, em nível prático, aos planejamentos organizacionais de processos de transformação, de modo a se considerar com maior ênfase as ações de identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de competências individuais aderentes à efetividade das mudanças e, por conseguinte, ampliação da capacidade de absorção dos potenciais e talentos de seus profissionais *vis-à-vis* à construção de ambiências organizacionais efetivamente orientadas à criação e inovação, elementos centrais de vantagens competitivas na economia digital.

### REFERÊNCIAS

- Aires, R. W. do A., Moreira, F. K., & Freire, P. de S. (n.d.). Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *Anais Do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz Do Iguaçu, PR, Brasil*, 7.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Western, C. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Baack, S., & Alfred, D. (2013). Nurses' preparedness and perceived competence in managing disasters. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(3), 281–287.
- Barber, V. A. (2010). *A Study of Change Readiness: Factors that influence the readiness of frontline workers towards a nursing home transformational change initiative*. Education Doctoral Dissertation, St. John Fisher College, NY, USA.  
[https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_etd/36/](https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/36/)

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Besag, J., & Clifford, P. (1991). Sequential Monte Carlo p-values. *Biometrika*, 78(2), 301–304.
- Borcan, I. (2021). The Path from Digitization to Digital Transformation : The Case of Two Traditional Organizations. *Review of International Comparative Management*, 22(3), 376–388.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance* (6th ed). John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies* (1st Editio). Routledge.
- Burns, T., & Stalker, G. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235–245.
- Chaka, C. (2020). Skills, competencies and literacies attributed to 4IR/Industry 4.0: Scoping review. *IFLA Journal*, 46(4), 369–399.
- Choi, M. (2011). Employees’ attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resouce Management*, 50(4), 479–500.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations. Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
- Dani, M. V., & Gandhi, A. V. (2021). Understanding the drivers of innovation in an organization: a literature review. *International Journal of Innovation Science*.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile.” *Strategy and Leadership*, 44(4), 10–17.
- Denning, S. (2019). The quest for genuine business agility. *Strategy & Leadership*, 48(1), 21–28.
- Denning, S. (2021). The digital age is transforming job descriptions, especially for CEOs. *Strategy and Leadership*, 49(5), 8–15.
- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

- implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Emily, H., Mondher, F., & Imed, B. (2015). The shape of digital transformation: a systematic literature review. *Mediterranean Conference on Information Systems, October, Samos, Greece*.
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of Snowball Sampling and Sequential Sampling Technique. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 3(1), 55. <https://doi.org/10.15406/bbij.2016.03.00055>
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Fleury, M. T. L., & Freury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183–196.
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2021). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23–48.
- Gonçalves, W. A., Andrade, W. M. de, Corrêa, D. A., & Ribeiro, G. G. (2018). Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. *Revista Pretexto*, 18(4), 114–128.
- Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530–547.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–285.
- Hogg, B. A. (1993). European Managerial Competences. *European Business Review*, 93(2), 21–26.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59–62.

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

- Iman, N. (2019). Traditional banks against fintech startups: A field investigation of a regional bank in Indonesia. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 20–33.
- Jaiswal, R. (2018). Human Capital : Is the Balance Sheet Missing Long Term Asset ? Human Capital : Is the Balance Sheet Missing Long Term Asset ? *Indian Accounting Review*, 22(1), 57–66.
- Javdani Gandomani, T., Zulzalil, H., Abdul Ghani, A. A., Md. Sultan, A. B., & Yatim Shairf, K. (2014). Exploring Facilitators of Transition and Adoption to Agile Methods: A Grounded Theory Study. *Journal of Software*, 9(7).
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next? *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629–652.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Kwahk, K. Y., & Kim, H. W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour and Information Technology*, 27(1), 79–87.
- Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information and Management*, 45(7), 474–481.
- Laar, E., Deursen, A., Dijk, J., & Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588.
- Lazić, A., & Jović, M. (n.d.). Strategic digital transformation of organisations. *5th IPMA SENET Project Management Conference (SENET 2019)*, 108, 184–188.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511.
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 231–250.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The*

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO

- American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McNabb, D., & Sepic, F. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369–385.
- McWilliams, A., Van Fleet, D., & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1–24.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388–400.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Nasution, R. A., Rusnandi, L. S. L., Qodariah, E., Arnita, D., & Windasari, N. A. (2018). The Evaluation of Digital Readiness Concept: Existing Models and Future Directions. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 11(2), 94–117.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A. H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235–253.
- Ram, C., Dominic, B., & Dennis, C. (2015). People Before Strategy: A New Role For The CHRO. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 62–71.
- Roberts, J. (2009). The global knowledge economy in question. *Critical Perspectives on International Business*, 5(4), 285–303.
- Ryan, B., & Gross, N. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural Sociology*, 8(1), 15–24.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020a). Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), 416–432.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020b). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 717–742.

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

- Sant'Anna, A. de S. (2002). *Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Análise de Organizações Mineiras sob a Ótica de Profissionais da Área de Administração. Tese de Doutorado, UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.*  
[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese\\_anderson\\_de\\_souza\\_santanna.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MHUS/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf?sequence=1)
- Sant'anna, A. de S., Moraes, L. F. R. de, & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Eletrônica*, 4(1), 1–23.
- Schepinin, V., & Bataev, A. (2019). Digitalization of financial sphere: Challenger banks efficiency estimation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 497(1), 012051.
- Schlegel, D., & Kraus, P. (2021). Skills and competencies for digital transformation – a critical analysis in the context of robotic process automation. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sebastian, I. M., Moloney, K. G., Ross, J. W., Fonstad, N. O., Beath, C., & Mocker, M. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Sharma, T., & Singh, S. (2021). Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1245–1256.
- Sia, S. K., Weill, P., & Zhang, N. (2021). Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank. *California Management Review*, 63(3), 35–57.
- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124(June 2020), 408–421.
- Siebel, T. M. (2017). Why digital transformation is now on the CEO's shoulders. *McKinsey Quarterly*, 4(3), 1–7.
- Silva, J., & Vergara, S. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE*, 43(3), 10–21.
- Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2021). Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Stephens, J., Heaphy, E., Carmeli, A., Spreitzer, G., & Dutton, J. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioural Science*, 49(1), 13–41.
- Stevens, G. W. (2013). *Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change*

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR FINANCEIRO**

- Readiness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333–360.
- Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry. *Managing Global Transitions*, 2(2), 163–178.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247.
- Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: An alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, 5(2), 138–165.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(September 2021).
- Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165–180.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(September 2019), 889–901.
- Vynogradova, V., Bila, I., Kostyuchenko, O., Oborska, S., & Dykhnych, L. (2021). Creativity, Readiness for Changes and Tolerance for Ambiguity. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 12(3), 44–63.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.