

REVISTA PSICOLOGIA: ORGANIZAÇÕES & TRABALHO (RPOT)



Atribuição-NãoComercial CC BY-NC This license lets others remix, adapt, and build upon your work non-commercially, and although their new works must also acknowledge you and be non-commercial, they don't have to license their derivative works on the same terms. Fonte: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_serial&pid=1984-6657. Acesso em: 06 set. 2022.

REFERÊNCIA

RESENDE, Sonia; NEIVA, Elaine Rabelo. Associações entre práticas de gestão de pessoas e comportamento de apoio à mudança organizacional: um estudo longitudinal. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, Florianópolis, v. 21, n. 4, p. 1792-1800, DOI 10.5935/rpot/2021.4.22119. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572021000400015&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 06 set. 2022.

Associações entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamento de Apoio à Mudança Organizacional: um Estudo Longitudinal

Sonia Resende¹, Elaine Rabelo Neiva²

¹ <http://orcid.org/0000-0001-6610-1195> / Universidade de Brasília (UnB), Brasil

² <http://orcid.org/0000-0003-0503-3234> / Universidade de Brasília (UnB), Brasil

Resumo

Esta pesquisa descreveu as associações entre a percepção das práticas de Gestão de Pessoas, e o comportamento de apoio à mudança dos servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas de um órgão público brasileiro. O estudo apresenta o desenho longitudinal, com três ondas de coletas de dados, entre 2016 e 2019 e descreve as alterações estruturais nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Os resultados apontaram que a percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas pode explicar o comportamento de apoio às mudanças em períodos críticos. Esse estudo contribui tanto para a academia quanto para a prática profissional, visto que apresenta as primeiras evidências de resultados de ações feitas pela área de Gestão de Pessoas utilizando critérios alternativos, como aumento de apoio à mudança e o reconhecimento das políticas e práticas implementadas.

Palavras-chave: práticas de Gestão de Pessoas, comportamento de apoio à mudança, mudanças, estudo longitudinal.

Associations between People Management Practices and Behavior in Support of Organizational Change: a Longitudinal Study

Abstract

This research investigated associations between the perception of people management practices and change-supportive behavior of public servants at the People Management Secretariat of a Brazilian public agency. The study is longitudinal, with three waves of data collection between 2016 and 2019, and describes the structural changes in people management policies and practices. The results showed that the perception of people management policies and practices can explain the behavior that supports change in critical periods. This study contributes both to academia and to practice with the first evidence of the results of actions taken by the people management area using alternative criteria, such as increased support for change and the recognition of implemented policies and practices.

Keywords: people management practices, change-supportive behavior, changes, longitudinal study.

Asociaciones entre las Prácticas de Gestión de Personas y el Comportamiento de Apoyo al Cambio Organizacional: un Estudio Longitudinal

Resumen

Esta investigación describió las asociaciones entre la percepción de las políticas y prácticas de Gestión de Personas y el comportamiento de apoyo al cambio de los servidores asignados a la Secretaría de Gestión de Personas de un organismo público brasileño. El estudio presenta un diseño longitudinal, con tres oleadas de recolección de datos, entre 2016 y 2019, y describe los cambios estructurales en las Políticas y Prácticas de Gestión de Personas. Los resultados mostraron que la percepción de las Políticas y Prácticas de Gestión de Personas puede explicar el comportamiento de apoyo a los cambios en períodos críticos. Este estudio contribuye tanto a la academia como a la práctica profesional, ya que presenta la primera evidencia de los resultados de las acciones realizadas por el área de Gestión de Personas utilizando criterios alternativos, como un mayor apoyo al cambio y el reconocimiento de las políticas y prácticas implementadas.

Palabras clave: prácticas de Gestión de Personas, comportamiento de apoyo al cambio, cambios, estudio longitudinal.

A mudança organizacional pode ser definida como toda alteração, planejada ou não, que ocorre no contexto interno da organização, decorrente de eventos e fatores internos e/ou externos, e que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho (Bruno-Faria, 2003). Na Administração Pública brasileira, muitas vezes não se consegue quantificar e/ou apurar resultados e efeitos das mudanças implementadas, seja pela falta de metas de serviços definidos, pela subnotificação de dados como adoecimentos e absenteísmo, ou mesmo por falhas no delineamento de gestão do desempenho e capacitações que geram escores que não correspondem à realidade do órgão (Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Gomes & Lopes, 2006).

Não se estuda a mudança em si, mas a sua dinâmica e os processos interativos que a rodeiam. É necessária uma avaliação em diferentes ondas, a fim de descrever atividades e experiências, e obter dados de métricas confiáveis sobre os efeitos das intervenções realizadas (Shah, Irani, & Sharif, 2017; Stouten, Rousseau, & Cremer, 2018). Além do monitoramento do contexto em que as intervenções ocorrem, este tipo de estudo requer uma avaliação com diferentes medidas ao longo do tempo. Como a forma com que os empregados interpretam as políticas e práticas de Gestão de Pessoas é crucial para o efeito que exercem sobre as suas atitudes e os comportamentos (Chang, Way, & Cheng, 2017; Kehoe & Wright, 2013; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Schmidt, Groeneveld, & Van de Walle, 2017), espera-se que essa percepção seja correlacionada com o aumento do comportamento de apoio à mudança, que será a variável critério do presente estudo. Assim sendo, este estudo teve por objetivos descrever a percepção das práticas de Gestão de Pessoas e o comportamento de apoio às mudanças organizacionais entre os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP – de um órgão público da esfera federal, no Brasil, além de testar a influência das práticas de Gestão de Pessoas sobre o comportamento de apoio a mudança, em três ondas de aplicação dos instrumentos, em um contexto de mudanças na SGP.

O Gerenciamento de Mudanças em Organizações do Setor Público

Nas últimas três décadas, iniciativas de mudança influenciaram o setor público, instituídas por muitos governos em todo o mundo, com o objetivo de tornar as organizações públicas mais flexíveis e adaptáveis. Muitas vezes houve mimetismo com algumas práticas do setor privado a fim de aumentar a eficiência e a eficácia de seus serviços (Carnes et al., 2019; Carroll, 2016). Essas alterações foram impulsionadas por preocupações com investimentos em um cenário de incertezas (Carnes et al., 2019), por legislação, pela tecnologia da informação (Carroll, 2016), por padrões de segurança (Thomson & Michel, 2018), por decisões e/ou alterações na estrutura do governo central (Kuipers et al., 2014), por necessidade de enxugamento do aparato estatal (Schmidt et al., 2017), por redução de orçamento financeiro (Andrews & Boyne, 2012; Kuipers et al., 2014; Tummers, Kruijen, Vijverberg, & Voeselek, 2015; Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015), e por necessidade de aperfeiçoar o uso de recursos e adaptar a burocracia a um atendimento ao cliente mais flexível (Fernandez & Rainey, 2006; Khatoon & Farooq, 2014; Kickert, 2014; Kuipers et al., 2014).

A maioria dessas intervenções é baseada em movimentos de reforma administrativa governamental inspirada nas estratégias do setor privado, como a *New Project Management* – NPM. Esses esforços de mudança na esfera pública utilizam medidas tais como reorganização e adoção de melhores práticas, gerenciamento por metas, e melhor controle orçamentário e financeiro (Fernandez &

Rainey, 2006; Khatoon & Farooq, 2014; Kickert, 2014; Kuipers et al., 2014). No Brasil, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), pelo Decreto n. 5.378/2005, com o objetivo de melhorar os resultados do setor público.

As mudanças propostas pelas reformas nas organizações públicas possuem implicações diretas para a área de Gestão de Pessoas porque demandam intervenções no sentido de identificar, treinar, avaliar e promover os comportamentos dos funcionários que são fundamentais para o sucesso do programa de mudanças (Bordia, Restubog, Jimmieson, & Irmer, 2011; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Schmidt et al., 2017).

As reações dos indivíduos ao processo de mudança se tornaram interesse recorrente dos estudos sobre o tema (Vakola, 2016), mas existe pouco respaldo empírico na literatura sobre quais os fatores que influenciam os comportamentos de apoio e de resistência à mudança organizacional (Kim, Hornung, & Rousseau, 2011; Vakola, 2016), ou à forma como tais comportamentos são influenciados pelo contexto organizacional (Vakola, 2016).

O Comportamento de Apoio à Mudança

O comportamento de apoio à mudança pode ser definido como as ações dos indivíduos que se engajam, se comprometem no processo de mudanças, e participam ativamente para aceitar, facilitar, contribuir e defender o processo de mudança planejada (Kim et al., 2011).

Essa definição contém três elementos que a diferenciam de outros construtos: (a) é centrada no comportamento real, em vez de estados psicológicos relacionados às mudanças organizacionais, como, por exemplo, as atitudes ou intenções comportamentais; (b) enfatiza contribuições ativas para mudar, adaptando-se, ou lidando com a mudança; e (c) implica em apoiar coletivamente uma iniciativa de mudança planejada, ao invés de ser um esforço individual (Oreg et al., 2011; Vakola, 2016). Considerando a criticidade da cooperação humana para o sucesso das mudanças organizacionais (Santanita, 2015), a manifestação do comportamento de apoio à mudança é a reação positiva mais desejada pelas empresas (Oreg et al., 2011), mas ainda é necessário identificar quais os fatores que geram tais comportamentos.

Os resultados de algumas pesquisas evidenciaram como preditores do comportamento de apoio à mudança as seguintes variáveis: satisfação com o trabalho (Vakola, 2016); liderança transformacional (Chou, 2016); comportamento proativo e valores do trabalho (Lysova, Richardson, Khapova, & Jansen, 2015); autoeficácia e aceitação da mudança (Yang, Choi, & Lee, 2018); suporte comportamental para a mudança (Chou, 2016) e do suporte dos agentes de mudança e da gerência (Jones & Van de Ven, 2016; Vakola, 2016; Yang et al., 2018). Menor apoio à mudança foi encontrado em empregados com carreiras menos autogeridas, com menor possibilidade de iniciativa e orientadas pelo valor de segurança (Grant & Rothbard, 2013). Dentre os possíveis preditores do apoio dos indivíduos aos programas de mudanças organizacionais, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas são elencadas como aspectos influenciadores, embora poucos estudos abordem essa relação (Adeniji, Osibanjo, & Abiodun, 2013; Baddah, 2017; Conway & Monks, 2008; Hameed, Khan, Sabharwal, Arain, & Hameed, 2017).

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o Comportamento de Apoio à Mudança

Nos processos de mudança organizacional, os servidores precisam desenvolver novas habilidades e conhecimentos, o que dá ao departamento/serviço/secretaria de Gestão de Pessoas

um papel importante nesse desenvolvimento (Adeniji et al., 2013; Baddah, 2017; Conway & Monks, 2008; Hameed et al., 2017). As políticas e práticas de Gestão de Pessoas não apenas podem facilitar o processo de mudança, como também impactam a incorporação de novos valores organizacionais, de forma a garantir que a mudança organizacional seja entendida, mantida e sustentada (Barratt-Pugh & Bahn, 2015).

As políticas de Gestão de Pessoas refletem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quanto à forma de tratamento dos empregados, servindo de referência ao desenvolvimento de práticas organizacionais para a resolução de problemas sobre relações de trabalho e para decisões tomadas, tanto pelos gestores, como pelos próprios trabalhadores (Armstrong & Taylor, 2014). As práticas de Gestão de Pessoas são as atividades realizadas na implementação dessas políticas e incluem recursos, aprendizado e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho e recompensas, relações interpessoais, e administração de pessoas (Armstrong & Taylor, 2014; Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2012).

Um sistema de Gestão de Pessoas, em geral, é composto por práticas de recrutamento e seleção, remuneração, condições de trabalho, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho (Demo et al., 2012). As pesquisas sobre resultados de ações de Gestão de Pessoas nas organizações destacam dois pontos recorrentes: (a) são mais efetivas quando realizadas em conjunto, e de forma coerente; e (b) funcionam de forma diferente em cada uma, de acordo com o contexto e as forças políticas presentes (Demo, Fogaça, & Costa, 2018).

Sabe-se que os empregados estão mais propensos a apoiar as mudanças organizacionais quando existe um sentimento de confiança e de apego à organização (Jones & Van de Ven, 2016), se essa demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Huy, Corley, & Kraatz, 2014), se há apoio social (quantidade de cuidados evidentes) do supervisor aos empregados (Chou, 2016), e há oferta de atividades de treinamento e desenvolvimento (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017; Zhang, 2019).

Pacotes de práticas de Gestão de Pessoas bem projetados não garantem uma implementação de mudança eficaz e ainda não está claro quais são os mecanismos de vinculação entre tipos de práticas e resultados organizacionais (Carroll, 2016; Zhang, 2019). Muitas mudanças operacionalizadas pela Gestão de Pessoas, como a adoção de avaliação de competências e de massivos programas de treinamento, não têm apresentado os resultados esperados (Gomes & Lopes, 2006; Maheshwari & Vohra, 2015). A Gestão de Pessoas ainda tem um enorme desafio pela frente para se tornar um verdadeiro agente de mudança (Deshler, 2016).

Os pesquisadores têm mostrado que não basta ter políticas e executar práticas de Gestão de Pessoas. Por normas as revistas que seguem as normas da APA recomendam não usar palavras a **bold**/negrito no corpo do texto é necessário que os empregados percebam estas atividades e contribuições para modificar o seu comportamento em relação às mudanças (Alfes et al., 2019; Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012; Hameed et al., 2017; Maheshwari & Vohra, 2015). Os estudiosos apontam a necessidade de investigação do valor da atividade de Gestão de Pessoas no programa de mudança organizacional (Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Demo et al., 2018).

Considerando o referencial teórico apresentado anteriormente, propõe-se a seguinte hipótese norteadora do estudo: os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) de um órgão público da esfera federal (Brasil) que mais percebem as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas manifestam mais comportamentos de apoio à mudança organizacional.

Considerando que a mudança é um fenômeno dinâmico e

deve ser estudado de forma a refletir os efeitos do tempo (Kim et al., 2011), apresenta-se a seguir, uma revisão da literatura sobre pesquisas longitudinais voltadas para detectar mudanças e alterações em padrões de associações entre variáveis.

O Tempo e as Pesquisas Longitudinais

Na literatura da especialidade, estudos longitudinais recentes foram realizados com os mais diversos intervalos de tempo. Por exemplo, Rafferty e Minbashian (2019) realizaram um estudo de duas ondas (recolha em dois momentos temporais) em três meses, enquanto Airila et al. (2014) realizaram uma pesquisa com duas ondas em um intervalo de dez anos.

Os pesquisadores sugerem que, quando esse atraso de tempo real é desconhecido, deve-se empregar desenhos multifásicos em que as medições são feitas no mesmo conjunto de participantes em vários momentos (Ployhart & Vandenberg, 2010; Taris & Kompier, 2014), ou que seja utilizado o estudo diário (Kelloway & Francis, 2013). Menard (2008) propõe que a escolha de um intervalo de tempo específico faça parte da fundamentação teórica de um estudo, pois deve ser baseada na teoria de um pesquisador sobre como as variáveis se afetam e não apenas uma questão de conveniência ou prática. Na ausência de bases teóricas sólidas, há recomendações na literatura para que se incluam várias ondas, com intervalos de tempo mais curtos, de forma a aumentar a chance de se encontrar o intervalo “certo” (Taris & Kompier, 2014).

Boa parte das pesquisas longitudinais que acompanharam processos de mudança organizacional demonstraram alterações nas variáveis estudadas ao longo do tempo. Jones e Van de Ven (2016) realizaram estudo com três coletas de dados, em três anos, verificando que houve um aumento da resistência à mudança e uma redução do comprometimento organizacional e da percepção de efetividade organizacional. Stensaker e Meyer (2012) mostraram resultados como maior lealdade dos empregados e um aumento da capacidade de mudança. No estudo levado a cabo por Meirelles, Sacomano, Telles, & Siqueira (2014), houve estruturais expressivas nas redes sociais informais e na conectividade entre os atores das redes e os atores centrais. Kim et al. (2011) verificaram que houve aumento do efeito da variável independente - qualidade do relacionamento com a organização na variável dependente - comportamento de apoio à mudança. Já outros estudos apresentaram a manutenção das relações entre as variáveis: Vakola (2016) mostrou que as reações comportamentais positivas à mudança foram mantidas ao longo do tempo devido ao apoio da supervisão, em um período de dois anos; Rafferty e Minbashian (2019), em um estudo no intervalo de três meses, demonstraram que nas duas ondas, as crenças cognitivas e emoções positivas sobre mudança, foram significativamente associadas à prontidão para a mudança.

Em relação ao presente estudo, o desenho de pesquisa longitudinal propõe-se a acrescentar resultados de forma a agregar conhecimento considerando a falta de estudos desta natureza sobre intervenções e mudanças nas organizações, apontada pelos investigadores (Horta, Demo, & Roure, 2012; Johnson, 2016). Além disso, a segunda hipótese postula que os valores médios das variáveis em estudo se alteram ao longo do tempo.

Método

A organização é um órgão do Poder Judiciário, sediado em Brasília - Distrito Federal. Seu quadro de pessoal conta com 800 servidores e 1.200 terceirizados. No período de 2016 a 2018, houve, excepcionalmente, três trocas da presidência. O Presidente A, nomeado em 2016, iniciou mudanças em todo o órgão, com a intenção de modernizar a gestão e tornar mais eficientes os serviços

prestados. Após um suicídio ocorrido no local de trabalho, houve troca de titular na Secretaria de Gestão de Pessoas. A partir disso, iniciaram-se várias mudanças nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, visando uma maior integração e desenvolvimento dos servidores e das equipes de trabalho, a fim de melhorar a qualidade de serviços e humanizar o atendimento interno. No início de 2018, o Presidente B iniciou mandato tampão de seis meses. Ele substituiu o Diretor Geral (DG) e convocou os antigos secretários para reassumirem as suas áreas. Nesse momento, houve nova troca de gestão na Secretaria de Gestão de Pessoas. A presidente C assumiu, a partir do 2º semestre desse ano de 2018, para dar continuidade da gestão até 2020.

As informações que esclarecem o contexto da pesquisa foram extraídas de documentos organizacionais (boletins, ofícios, projetos internos) analisados para fins de compreensão dos resultados das análises estatísticas descritivas e inferenciais realizadas ao longo das três ondas da pesquisa. As análises dos documentos consistiram na extração de fatos e ocorrências durante o período de 2016-2019 na Gestão de Pessoas no referido órgão. As ações produzidas pela SGP foram organizadas conforme a política e prática de Gestão de Pessoas afetada. As reportagens produzidas pela Área de Comunicação do órgão foram classificadas em temas:

- Legislação afeta ao servidor (resoluções, portarias) – inclui leis e demais normativos.
- Desenvolvimento de Pessoas – treinamentos, fóruns, gestão de competências.
- Campanhas e ações para o servidor – campanhas de saúde e atividades de bem-estar
- Valorização do servidor – interesses, hobbies e atividades desportivas dos servidores.

Participantes

Para estimar o poder, a precisão e o tamanho necessário para a amostra, foi utilizado o software G*Power 3.1., para testes F , regressão linear múltipla com modelo fixo, com incremento de R^2 , com tamanho estimado do efeito de 0,35. O programa estimou o mínimo de 48 participantes para as análises. As coletas foram realizadas em três ondas (três momentos temporais): junho de 2017, março de 2018 e agosto de 2019. As amostras foram de 83 participantes na 1ª onda (76% do total), 85 participantes na 2ª (76,6%) e 79 participantes na 3ª (73%).

Os respondentes foram todos os 108 servidores efetivos e em atividade lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão, convidados por e-mail a participar na pesquisa nas três coletas. Cerca de 55% dos participantes estão na faixa etária de 36 a 51 anos, 57% são do sexo feminino, 23% têm função de chefia. A escolaridade preponderante é de graduação (31%), e de pós-graduação (56%). A pesquisa foi aplicada especificamente na Secretaria de Gestão de Pessoas, pois esta foi o foco dos primeiros e principais processos de mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Dessarte, o objetivo foi monitorar o comportamento de apoio à mudança das próprias equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Instrumentos

Escala de respostas comportamentais à mudança organizacional (Nery & Neiva, 2015; Nery, Neiva, & Franco, 2018). Com estrutura bifatorial – Apoio e Resistência – e índices de consistência interna e validade de construto [$\chi^2(88, N = 424) = 182,35, p < 0,05; \chi^2/gf = 2,07; NFI = 0,94; TLI = 0,93; CFI = 0,93; GFI = 0,95; AGFI = 0,92; RMSEA(IC) = 0,05(0,03-0,06), R^2 = 58,46\%$], verificados em contexto brasileiro, sendo utilizado o

fator *Comportamento de Apoio à Mudança*, com sete itens que avaliam a emissão de comportamentos em processos de mudança, tais como: flexibilidade, abertura ao processo, aceitação, defesa da mudança.

Escala de Políticas de Recursos Humanos (Demo et al., 2012). Com $R^2 = 58\%$, testada nos Estados Unidos (Demo et al., 2012) e replicada, e também validada, no Brasil (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014), com índices adequados de ajuste do modelo [$\chi^2(752) = 2376,2,29, p/0,001$ or $NC = 3,15; CFI = 0,89; RMSEA = 0,07$ (intervalo de confiança entre 0,069 e 0,075)] e seis fatores. No estudo, foram utilizados os fatores: (a) *Envolvimento* (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação), 12 itens, Confiabilidade (α) = 0,93, variância = 37%; (b) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação* (aquisição sistemática de competências, aprendizagem contínua e produção de conhecimento), 6 itens, Confiabilidade (α) = 0,88, variância = 3%; e (c) *Avaliação de Desempenho e Competências* (promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento), 5 itens, Confiabilidade (α) = 0,86, variância = 4%. Todos os instrumentos foram avaliados com escala de resposta do tipo Likert com sete pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Os dados qualitativos foram retirados das matérias publicadas no jornal interno da área e dos informativos da intranet do órgão, publicados pela Área de Comunicação.

As práticas alvo dos projetos de mudança na Secretaria de Gestão de Pessoas enquadram-se nos fatores Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho (Demo et al., 2012). Esses fatores são definidos como o conjunto de práticas que têm como objetivo: (a) Envolvimento: o reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação a fim de criar vínculo afetivo e identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar; (b) Treinamento e Desenvolvimento: treinar, desenvolver e educar os colaboradores, a fim de estimular a contínua aprendizagem, produção de conhecimento e a construção de competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional; e (c) Avaliação de Desempenho: avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, para subsidiar decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, e promover crescimento pessoal e profissional.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

Foi utilizado um questionário (*survey*) nas três ondas de coleta, cuja recolha de dados ocorreu de forma presencial, no local de trabalho, a fim de avaliar as variáveis Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e os comportamentos de apoio à mudança e recolher informações relevantes para posteriormente se testar as relações entre as variáveis ao longo do tempo. Os participantes preencheram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Procedimentos de Análise dos Dados

Foram verificados os pressupostos básicos para a análise estatística, tais como: casos omissos e extremos, multicolinearidade e singularidade, e outros, como normalidade, linearidade, homocedasticidade. Matrizes de correlação e anti-imagem foram geradas, e analisados os testes de Barlett (entre 1.293 e 1.443, nas três coletas) e de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), acima de 0,82, indicando a possível fatorabilidade do teste (Damásio, 2012). Para a verificação dos fatores, foi utilizado o método de extração *Principal Axis Factoring* (PAF), com rotação oblíqua *Promax*. A consistência interna dos fatores (o grau de interrelação entre as variáveis) foi avaliada por meio do Alfa de Cronbach. Em todos os fatores, nas três coletas, os alfas foram acima de 0,8 por fator. Os fatores das

escalas originais mantiveram-se os mesmos, com cargas fatoriais superiores a 0,45 e pouca variação entre os itens (Tabachnick & Fidel, 2012).

Foi realizada uma regressão padrão, método padrão, para teste da hipótese, com intervalo de confiança de 95%. Foram verificados os requisitos básicos para regressão, por meio de testes estatísticos: linearidade do fenômeno, variância constante dos termos de erro (homocedasticidade), independência dos resíduos (Durbin-Watson entre 1,9 e 2,5) e normalidade da distribuição dos resíduos. As análises de multicolinearidade, e singularidade não apresentaram problemas para a amostra pesquisada, ou seja, os valores de tolerance foram superiores a 0,1 e de variance inflation factor (VIF) inferiores a 10,0 (Myers, 1990).

Resultados

Descrição das Intervenções Realizadas

A partir da análise dos documentos selecionados para a pesquisa, é possível descrever o que aconteceu no órgão e na atuação da SGP, por tal motivo, as informações documentais fornecem uma contextualização dos acontecimentos em cada período analisado.

1º Período de mudanças (2016 e 2017). Em fevereiro de 2017, após 6 meses de iniciativas isoladas de mudança, aconteceu o Workshop “Repensando a SGP”, com a participação de todos os servidores da área, a fim de identificar os principais problemas e pensar conjuntamente em soluções para aprimorar os serviços oferecidos. Desse encontro, nasceram 63 projetos de alteração na própria área e o projeto de mudança é aprimorado por estruturas nas quais os funcionários são convidados e apoiados para expressar preocupações e tomar decisões, bem como incentivados a abordar questões locais em grupos ou dentro de departamentos.

Foram incluídas várias práticas de integração e políticas de Envolvimento, no sentido de humanizar as relações entre os membros da SGP, de modo a refletir no melhor atendimento interno sob a perspectiva de um maior cuidado com o servidor. Essa perspectiva mais humanizada da área de Gestão de Pessoas é defendida por Cleveland, Byrne e Cavanagh (2015) em que os autores defendem que “infundir a gestão de Gestão de Pessoas com uma preocupação psicológica pela dignidade humana resulta no respeito à humanidade no trabalho, bem como na defesa de direitos dos funcionários e de suas comunidades.” (p. 1). Tratar os empregados com respeito e de forma justa faz com que eles percebam que haverá justiça nas decisões de mudança e se envol-

vam mais com as intervenções propostas (Soenen, Melkonian, & Ambrose, 2017).

No 2º semestre de 2017, foi criado um jornal eletrônico semanal/quinzenal só para a SGP, com notícias que as próprias unidades alimentavam, na medida em que os projetos eram implementados e as novidades surgiam. Esses jornais internos são descontraídos, com ilustrações, bem diferentes do ambiente normativo do tribunal. Vários canais de comunicação auxiliam os funcionários a ver os benefícios adicionais e apoiam a credibilidade e legitimidade das mudanças atualmente em vigor (Shin, Seo, Shapiro, & Taylor, 2015).

Resultados das Estatísticas Descritivas e Inferenciais

O comportamento de apoio à mudança manteve uma média alta (5,7 em uma escala de 7 pontos) em todas os resultados obtidos, nas três ondas de coletas de dados. Quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, a dimensão/fator “Treinamento, Desenvolvimento e Educação” foi a mais bem avaliada, com uma média de 5,7 nas três ondas. A prática de Envolvimento também foi avaliada com escore médio alto (5), sem muita variação entre os três momentos. A prática de Avaliação de Desempenho é a menos percebida pelos servidores, com média 4. mulheres visando compreender a interseccionalidade entre raça, gênero, sexualidade, classe social e territorialidade em pesquisas participativas, cuja produção do conhecimento vai além das fronteiras estabelecidas pelo campo acadêmico hegemônico.

Os resultados indicam que o grau de percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas pode estar positivamente associado ao comportamento de apoio à mudança, o que corrobora o papel do Departamento/serviço/Direção/secretaria de Gestão de Pessoas nas mudanças organizacionais, salientado pelos autores da área. De acordo com a tabela 1, a prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi a maior preditora do comportamento de apoio à mudança, considerando as três ondas do estudo.

A hipótese central de pesquisa foi corroborada: em cada onda, durante a implantação das mudanças e do aprimoramento das práticas de Gestão de Pessoas existentes, uma das práticas foi mais percebida e obteve valor significativo como preditora do comportamento de apoio à mudança. As análises inferenciais obtiveram os seguintes resultados: na 1ª onda, com um R^2 de 0,307, os indivíduos que mais percebiam a prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foram aqueles com maiores escores de Comportamento de Apoio à Mudança ($\beta = 0,554$; $t = 5,992$; $p < 0,001$). Na 2ª onda, com um R^2 de 0,170, os servidores que

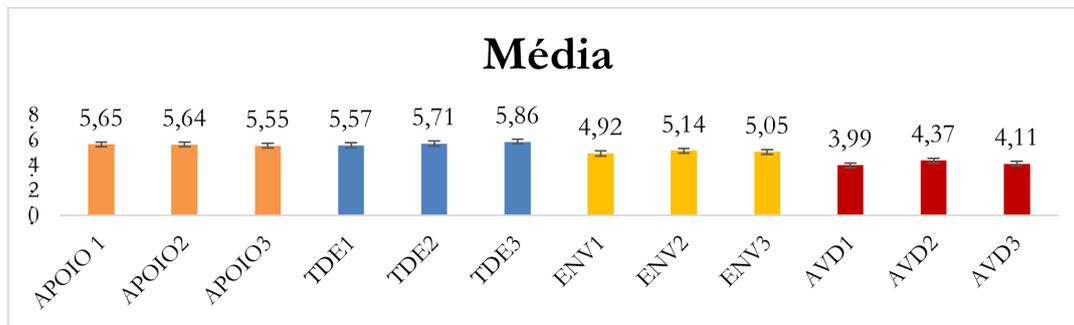


Figura 1. Médias das práticas de Gestão de Pessoas ao longo das três ondas da pesquisa

Tabela 1

Preditores do comportamento de apoio às mudanças nas três ondas do estudo

Variável critério	1ª Onda	2ª Onda	3ª Onda
Comportamento de Apoio à Mudança	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (31%)*	Avaliação de Desempenho (17%)	Práticas de Envolvimento e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (38%)

Nota. * Percentual de variância explicada

mais apoiavam a mudança eram aqueles que percebiam a prática de Avaliação de Desempenho ($\beta = 0,411$; $t = 4,112$; $p < 0,001$). O maior R^2 foi obtido na 3ª onda, na qual os servidores que reconheceram as práticas de Envolvimento ($\beta = 0,413$; $t = 3,850$; $p < 0,01$) e Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($\beta = 0,286$; $t = 2,670$; $p < 0,01$) eram os que mais apoiavam as mudanças na SGP.

Para testar a segunda hipótese do estudo foram realizados testes multivariados de variância para avaliar se existiram diferenças entre os resultados das três ondas do estudo. Nesta análise, realizada com as variáveis Comportamento de Apoio à Mudança, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Envolvimento e Avaliação de Desempenho, o teste de Mauchly mostrou resultados menores que 0,05, por isso considerou-se que a esfericidade foi violada. Mesmo com as correções de Greenhouse-Geisser, Huynh-Feldt ou Limite Inferior, o valor de alteração não foi significativo entre as ondas 1 e 2, nem entre a 2 e a 3 para a relação entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o Comportamento de Apoio à Mudança, indicando que não houve alteração das variáveis ao longo do tempo (Tabela 2).

Tabela 2
Resultados dos testes multivariados das medidas repetidas

Efeito	Valor	F	G/	Erro gl	Sig	Eta
Intra-sujeitos Traço de Pillai	0,267	1,730	8	40	0,123	0,267
Lambda de Wilks	0,733	1,730	8	40	0,123	0,267
T de Hotteling	0,364	1,730	8	40	0,123	0,267
Maior raiz de Roy	0,364	1,730	8	40	0,123	0,267

Discussão

O alto escore no Comportamento de Apoio à Mudança (5,7) indica que os servidores “compraram” as propostas de mudança, vendo-as de forma positiva. Shin et al. (2015) verificaram que é importantíssimo obter índices mais altos de apoio comportamental desde o início das mudanças, e que quanto mais alto, maior a probabilidade de se manter em nível médio-alto (Khattoon & Farooq, 2014).

Quanto às Políticas e práticas de Gestão de Pessoas, Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi a mais bem avaliada, com média de 5,7 nas três ondas. Isso pode ocorrer devido ao fato de que foram realizadas muitas atividades e inovações nessa prática. Foram reconhecidas, com este resultado, as ações importantes feitas pelas equipes dentro dos projetos de mudança, tais como a implantação da Educação Corporativa, criação do Núcleo de Educação à Distância, realização do Levantamento de Necessidades de Capacitação de forma participativa e o Ciclo de Palestras Gerenciais aberto a todos os servidores.

Houve a capacitação da própria equipe SGP (informações extraídas dos documentos da SGP) que trabalhava para execução de cursos para todo o órgão, mas não tinha o seu próprio plano de capacitação. A equipe da SGP recebeu treinamentos sobre Gestão de Projetos, contratações no setor público, e Psicodinâmica do Trabalho. Kroll e Moynihan (2015, p.1) afirmaram que “usar o treinamento para desenvolver capacidades específicas dos funcionários é mais complexo, intensivo em recursos e raro do que usar o treinamento para fornecer informações e justificar reformas”. Isso mostra que a SGP procurou capacitar a equipe para as alterações que a gestão estava solicitando.

Essa média de 5,7 pode ser considerada alta, em comparação com outros resultados da aplicação desta escala: Martins e Demo (2014) encontraram uma média de 5,8 na percepção de TDE em um estudo conduzido na Walt Disney World Co. Demo (2012)

encontrou uma média de 2,3 nas organizações do serviço público. Um estudo recente em uma empresa pública do Distrito Federal obteve uma média de 4,24 (Santos, 2019). Assim, o resultado de 5,7 mostra que os investimentos feitos na remodelagem da Educação Corporativa e os treinamentos realizados foram percebidos muito positivamente pelos servidores do nosso estudo.

A prática de Envolvimento também foi avaliada com escore médio alto (5), sem muita variação entre os três momentos. Demo (2012) encontrou uma média de 4,1 nas organizações públicas e 4,7 em empresas privadas. No estudo sobre bem-estar na Walt Disney World Co, foi encontrada uma média de 5,1 (Martins & Demo, 2014). No estudo de Santos (2019) com uma empresa pública do DF, o escore de Envolvimento foi bem mais baixo: 3,36.

A média de Envolvimento também pode ser considerada alta, em patamares acima dos obtidos em estudos no serviço público, o que demonstra que as muitas ações desenvolvidas para integração e valorização do servidor foram percebidas. Esse resultado parece corroborar que as práticas de Gestão de Pessoas empregadas para o bem-estar ficam mais evidentes e visíveis durante os períodos de mudança (Maheshwari & Vohra, 2015). Também vai ao encontro dos resultados do estudo de Tummers et al. (2015) cujos autores concluíram que práticas de Gestão de Pessoas eram particularmente eficazes para melhorar a proatividade e promover a mudança organizacional. A prática de Avaliação de Desempenho é a menos percebida pelos servidores, com média 4. No entanto, houve um pequeno, mas crescente, aumento, o que pode ser reflexo do reconhecimento da revisão das competências realizadas e sua publicação eletrônica para todo o órgão.

Com base nos resultados obtidos, somos levados a considerar que a nossa Hipótese foi corroborada, uma vez que os resultados mostraram que o comportamento de apoio à mudança foi explicado pelas três Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), Envolvimento (ENV) e Avaliação de Desempenho (AVD), cada uma a seu tempo, à medida que foram incrementadas pelas mudanças. Essas respostas à problemática apresentada neste estudo corroboram que pode haver paralelos no gerenciamento de mudanças com os resultados da implementação de práticas de Gestão de Pessoas (Alfes et al., 2019; Nishii et al., 2008; Nishii & Wright, 2008; Stouten et al., 2018). Resultados diferentes entre as ondas, alertam para a questão de os profissionais avaliarem o contexto organizacional e escolherem com atenção e cuidado cada política e prática de Gestão de Pessoas, bem como a estratégia de implantação (Bos-Nehles et al., 2017).

Na 1ª onda, a percepção mais positiva de TDE mostrou um efeito de 31% no Comportamento de Apoio à Mudança e confirmam as relações entre Treinamento, Desenvolvimento e Educação com comportamentos que apoiam a mudança (Alfes et al., 2019; Kao, 2017; Zhang, 2019). A coleta de dados da 1ª onda foi realizada após a implementação do novo modelo de Educação Corporativa e da metodologia participativa de Levantamento de Necessidades de Capacitação, com consulta direta a todos servidores do órgão.

Na 2ª onda, uma melhor percepção foi dada à prática de *Avaliação de Desempenho*, mas com apenas 17% de efeito. Já na 3ª onda demonstrou haver um possível efeito conjunto de 38% da percepção dos servidores mais positivas das práticas de TDE e de *Envolvimento* sobre o Comportamento de Apoio à Mudança. As práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação já haviam sido reconhecidas na 1ª onda, e voltam a ser valorizadas na 3ª onda.

Os resultados mostraram ainda que os servidores com maior comportamento de apoio à mudança tendem a avaliar de forma mais positiva as políticas e práticas de Envolvimento. Aprimorar essa política era um dos objetivos das mudanças iniciadas em

2016, e esse resultado parece corroborar a literatura sobre o tema, no âmbito da qual diversos estudos sugerem que o apoio de gerência, percebida como cuidado e valorização do indivíduo, previu o comprometimento afetivo com a mudança em duas organizações públicas (Abrell-Vogel & Rowold, 2014), e que as predisposições dos destinatários para mudanças se dão, em certa medida, em função das condições de trabalho, especialmente ligada ao grau de autonomia e ao controle que os indivíduos podem exercer em seus empregos (Bos-Nehles et al., 2017; Kim et al., 2011; Stouten et al., 2018).

Os resultados refutaram o teste do efeito de moderação do tempo nas variáveis Políticas e Práticas de RH e no Comportamento de Apoio à Mudança, embora tenham sido encontradas evidências do efeito moderador do tempo na literatura. Isto foi de encontro à literatura, pois Vakola (2016) notou alterações entre os tempos 1 e 2 nas competências relacionadas a mudança, confiança na gestão, satisfação no trabalho, insatisfação com o sistema anterior. Kim et al. (2011) encontraram significância no efeito moderador do tempo nos preditores da variável Comportamento de Apoio à Mudança, cada um atingindo apenas em uma das duas ondas. Contudo, outros fatores intervenientes podem ter propiciado esse resultado diferente da literatura. Pode haver importantes diferenças culturais entre esses estudos: Battilana e Casciaro (2012) apontam que mesmo com estruturas formais similares, organizações com cultura e/ou clima diferentes provavelmente obterão resultados diferentes.

Sobre o modelo de investigação proposto, considerando todos os resultados obtidos, pode-se dizer que é pertinente para o monitoramento de intervenções de mudanças, uma vez que mostrou evidências de que a resposta comportamental de apoio à mudança pode ser aumentada pela percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas implantadas ou aprimoradas. Esse resultado contribui para corroborar que as ações de Gestão de Pessoas têm uma função importante no processo de mudanças. Isso é um achado muito importante para os profissionais: primeiro porque confirma a importância de preparar as pessoas para a mudança organizacional, fornecendo meios de capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para lidar com um novo cenário; segundo, porque é uma área onde o departamento de Gestão de Pessoas tem mais ferramentas, conhecimento e poder de gerenciamento (Alfes et al., 2019; Hatala, 2006), podendo contribuir mais rápida e efetivamente para dar suporte a novas estratégias organizacionais.

A correlação positiva entre as práticas de Envolvimento na 3ª onda é também um grande marco, pois corrobora a necessidade de desenvolver políticas e práticas que promovam maior cuidado e valorização do servidor. São poucos os estudos sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas e os efeitos da percepção delas no comportamento de apoio à mudança de funcionários. O último estudo publicado por Alfes et al. (2019) mostrou resultados das ações de Gestão de Pessoas somente por meio de mediação de estratégias cognitivas e afetivas de *coping*. Os efeitos diretos das práticas não foram significativos no estudo destes autores. No nosso estudo 2, os resultados conseguiram mostrar, não apenas um efeito direto significativo, como com um bom poder de explicação do comportamento de apoio à mudança: 30% dado pela percepção da prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, chegando a 38% quando da percepção conjunta das práticas de Envolvimento e de TDE. Por outro lado, as médias de comportamento de apoio à mudança não se alteraram, tampouco as percepções sobre as práticas de Gestão de Pessoas implantadas, a despeito do aumento de atividades promovidas pela SGP.

Conclusão

Esta pesquisa longitudinal examinou empiricamente as variáveis de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e possível predição ao comportamento de apoio à mudança, ao longo de um cenário organizacional de várias mudanças de gestão significativas. Do ponto de vista metodológico, esse estudo cumpriu o desafio de realizar três coletas de dados com os mesmos sujeitos, de forma pareada, em um contexto crítico de mudanças organizacionais, com índice de participação em torno de 80% da equipe.

Encontraram-se evidências de que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas tiveram influência positiva e significativa no Comportamento de Apoio à Mudança durante o período de pesquisa, nas três ondas de coleta de dados. A cada período, apenas uma ou duas práticas de Gestão de Pessoas foram consideradas preditoras do Comportamento de Apoio à Mudança: Treinamento, Desenvolvimento e Educação, na 1ª onda; Avaliação de Desempenho, na 2ª onda; Envolvimento e Treinamento, Desenvolvimento e Educação, na 3ª. Cada uma dessas práticas correspondeu ao período em que elas foram implementadas, mostrando que os servidores da SGP não apenas as reconheceram como perceberam a relevância para as mudanças. Isso corrobora que “cada prática afeta indivíduos que a percebem, avaliam e reagem à prática de maneira afetiva e comportamental” (Wright & Ulrich, 2017, p.9).

Foram discutidas possíveis causas e consequências para a gestão, no entanto, ressalta-se que os achados são limitados ao estudo nesse órgão em particular, com amostra oriunda de uma única organização e unidade, e mais pesquisas são necessárias para replicar os achados em diferentes contextos. Não houve permissão para coletar informações de servidores de outras áreas clientes do Serviço de Gestão de Pessoas, e seria interessante que estudos futuros pudessem fazê-lo. Como contribuição teórica, o estudo acrescenta à literatura mais uma pesquisa longitudinal, escassa de forma geral em Comportamento Organizacional (Jones & Van de Ven, 2016; Sonnentag, 2012).

A contribuição para a prática organizacional foi trazer as primeiras evidências de efetividade de ações e intervenções feitas pela área de Gestão de Pessoas, utilizando critérios alternativos aos adotados tradicionalmente (absenteísmo, turnover, adoecimentos, horas de treinamento), por vezes ainda difíceis de computar, e que não traduzem os esforços empreendidos. Com os resultados deste estudo, demonstram-se estratégias para avaliação dos efeitos de intervenções de mudança, tais como aumento do comportamento de apoio e reconhecimento das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Referências

- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>
- Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organizational change and human resource management interventions: an investigation of the Nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2-16. <https://doi.org/10.5937/sjm8-3712>
- Airila, A., Hakonen, J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28, 87-105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Alfes, K., Shantz, A., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252. <https://doi.org/10.1002/hrm.21948>
- Andrews, R., & Boyne, G. (2012). Structural change and public service performance: The impact of the reorganization process in English local government. *Public Administration*, 90(2), 297-312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01956.x>

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition*. Kogan Page – London.
- Baddah, A. (2017). The influencing factors of organizational change management: A literature review. *Abi Erran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 42-58. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/en/pub/aeuibfd/issue/33356/371207>
- Barratt-Pugh, L., & Bahn, S. (2015). HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 741–754. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.95>
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: a contingency Theory of Organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2). <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0891>
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2) 191-222. <https://doi.org/10.1177/1059601110392990>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behavior: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46, 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Bruno-Faria, M.F (2003). Criatividade, mudança e inovação organizacional. Em S.M. V. Lima (Org), *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão* (pp. 110-141), São Paulo: Editora FGV.
- Carnes, C. M., Gilstrap, F. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Matz, J. W., & Woodman, R. W. (2019). Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship. *Business Horizons*, 62(4), 437-449. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.002>
- Carroll, N. (2016). So that's what the impact of IT innovation looks like? Examining the socio-technical dynamics of public service innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 677-705. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0072>
- Chang, S., Way, S., & Cheng, D. (2017). The Elicitation of Frontline, Customer-Contact, Hotel Employee Innovative Behavior: Illuminating the Central Roles of Readiness for Change and Absorptive Capacity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 228-238. <https://doi.org/10.1177%2F1938965517734940>
- Chou, P. (2016). The effects of Social Support on Employee's Behavioral Support for organizational change. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(2). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c734/b65114ad8ded2ce531d466617b72cba7dd5.pdf>
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.005>
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee- level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>
- Damáso, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n207.pdf>
- Demo, G. (2012). *Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: O papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3ª ed.). Atlas.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8566/human-resources-management-policies-and-practices-scale-hrmpps-exploratory-and-confirmatory-factor-analysis/i/pt-br>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Artmed.
- Deshler, R. (2016). HR's role as change transformation agent. *Strategic HR Review*, 15(3), 140-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0028>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. Recuperado de <http://johnjay.jjay.cuny.edu/files/ManagingChange.pdf>
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 2, 4193– 4210. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667433>
- Grant, A. M., & Rothbard, N. P. (2013). When in doubt, seize the day? Security values, prosocial values, and proactivity under ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810–819. <https://doi.org/10.1037/a0032873>
- Gomes, J. F. S., & Lopes, M. P. (2006). Mudança organizacional e Gestão dos Recursos Humanos, ou porque é que se muda para não mudar nada. *FACES Rev. Adm.*, 5(3), 57-63. <http://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2006V5N3RT80>
- Hameed, I., Khan, A., Sabharwal, M., Arain, G., & Hameed, I. (2017). Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398-421. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X17729869>
- Hatala, J. P. (2006). Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. *Human Resource Development Review*, 5(1), 45–71. <https://doi.org/10.1177/1534484305284318>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional/Human Resource Management Policies, Confidence and Well-being: A Study in a Multinational Company. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Huy, Q. N., Corley, K. G. & Kraatz, M. S. (2014). From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change. *Academy of Management Journal*, 57, 1650–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0074>
- Johnson, K. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0215>
- Jones, S. L., & Van de Ven, A. H. (2016). The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506. <https://doi.org/10.1177%2F0021886316671409>
- Kao, R.H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890-1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–391. <https://doi.org/10.1177%2F0149206310365901>
- Kelloway, E. K., & Francis, L. (2013). Longitudinal research and longitudinal data analysis. Em R.R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 374–394). New York, NY: Routledge. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2012-25946-020>
- Khatoun, S., & Farooq, A. (2014). Employees' attitude toward change and organizational performance. *Prestige International Journal of Management and Research*, 7(2/1), 39. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/11e3204fec6b2909ef91c92adbdc49940/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032264>
- Kickert, W. (2014). Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments. *American Review of Public Administration*, 44(6), 693–717. <https://doi.org/10.1177%2F0275074013483871>
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693. <https://doi.org/10.1177%2F0149206310364243>
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411-420. <https://doi.org/10.1111/puar.12331>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006. (2006). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm
- Lysova, E., Richardson, J., Khapova, S., & Jansen, P. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation. *Career Development International*, 20(1), 38-62. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2014-0042>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: O papel das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde, Edição especial*, 3605-3632. <https://doi.org/10.18673/gsv4i3.13717>
- Myers, R.H. (1990) *Classical and modern regression with applications*. PWS-Kent Publishing, Boston.
- Meirelles, C. L., Sacomano, J. B., Telles, R., & Siqueira, J. P. (2014). Gestão do conhecimento: o uso do programa Ucinet 6.0 como sistema de informação para identificar mudanças organizacionais nas PMEs. *XIII International Conference on Engineering and Technology Education*. Recuperado de <https://copec.eu/congresses/intertech2014/proc/works/67.pdf>
- Menard, S. (Ed.). (2008). *Handbook of longitudinal design: Design, measurement and analysis*. Academic Press.

- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Context Variables and Responses to Organizational Change: Testing the Mediating Role of Attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. <http://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nery, V. F., Neiva, E. R., & Franco, K. S. (2018). Estrutura fatorial da Escala de Respostas Comportamentais à Mudança Organizacional. *Análise Psicológica*, 17, 79-91. <http://doi.org/10.15689/ap.2017.1701.09.13327>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. Em D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Erlbaum. RE.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177%2F0021886310396550>
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. <https://doi.org/10.1177%2F0149206309352110>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Santanita, C. (2015). Dinâmicas intraorganizacionais num serviço em saúde, à luz da análise de redes sociais. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 26(1), 167-202. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.546>
- Santos, M. E. D. (2019). *Políticas de Gestão de Pessoas e confiança organizacional em uma empresa pública do Distrito Federal-DF* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília). Recuperado de [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:kWHZjGAP6bEJ:scholar.google.com/+Escala+de+Percep%C3%A7%C3%A3o+de+Pol%C3%AADticas+de+Gest%C3%A3o+de+Pessoas+\(EPPGP\):+Valida%C3%A7%C3%A3o+Fatorial+Explorat%C3%B3ria.+&hl=pt-BR&as_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:kWHZjGAP6bEJ:scholar.google.com/+Escala+de+Percep%C3%A7%C3%A3o+de+Pol%C3%AADticas+de+Gest%C3%A3o+de+Pessoas+(EPPGP):+Valida%C3%A7%C3%A3o+Fatorial+Explorat%C3%B3ria.+&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)
- Schmidt, J. E. T., Groeneveld, S. M., & Van de Walle, S. (2017). A Change Management Perspective on Public Sector Cutback Management: Towards a Framework for Analysis. *Public Management Review*, 19(10), 1538-1555. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296488>
- Shah, N., Irani, Z., Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Shin, J., Seo, M., Shapiro, D., & Taylor, M. (2015). Maintaining Employees’ Commitment to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528. <https://doi.org/10.1177%2F0021886315603123>
- Soenen, G., Melkonian, T., & Ambrose, M. L. (2017). To shift or not to shift? Determinants and consequences of phase shifting on justice judgments. *Academy of Management Journal*, 60(2), 798-817. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0181>
- Sonnentag, S. (2012). Time in organizational research: Catching up on a long-neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 361-368. <https://doi.org/10.1177/2041386612442079>
- Stensaker, I., & Meyer, C. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stouten, J., Rousseau, D., & Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012) *Using Multivariate Statistics* (6^a ed.). Person Education, Boston.
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2014) Cause and effect: Optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 28(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.878494>
- Thomson, B., & Michel, A. (2018). Organizational change and health: The specific role of job insecurity. Em M. Vakola & P. Petrou (Eds.), *Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping* (pp. 142-162). Routledge.
- Tummers, L., Kruijen, P., Vijverberg, D., & Voeselek, T. (2015). Connecting HRM and change management: The importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients’ behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. M. (2015). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship Between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Yang, Y., Choi, J., & Lee, K. (2018). Theory of planned behavior and different forms of organizational change behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(10), 1657-1671. <https://doi.org/10.2224/sbp.6832>
- Zhang, B. (2019). Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12213>

Informações sobre as autoras:

Sonia Resende

E-mail: resendesonia70@gmail.com

Elaine Rabelo Neiva

ICC Sul campus Darcy Ribeiro

Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Asa Norte

24030-060 Brasília, DF, Brasil.

E-mail: elaine_neiva@uol.com.br