



Universidade de Brasília | Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

.

**MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: ALTERAÇÕES NAS
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, NO COMPORTAMENTO DE
APOIO À MUDANÇA E NAS REDES SOCIAIS INFORMAIS**

SONIA RESENDE

Brasília 2020



Universidade de Brasília | Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES:
ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, NO
COMPORTAMENTO DE APOIO ÀS MUDANÇAS E NAS REDES SOCIAIS
INFORMAIS**

SONIA RESENDE

Orientadora: **Elaine Rabelo Neiva**

Tese submetida à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Doutor.

Brasília 2020

**MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES:
ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, NO
COMPORTAMENTO DE APOIO ÀS MUDANÇAS E NAS REDES SOCIAIS
INFORMAIS**

SONIA RESENDE

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília - UnB

Presidente

Prof^a. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Membro Titular

Prof^a. Dra. Maria Júlia Pantoja Brito

Universidade de Brasília - UnB

Membro Titular

Prof^a. Dra. Maria das Graças Torres da Paz

Universidade de Brasília - UnB

Membro Titular

Prof^a. Dra. Ana Magnólia B. Mendes

Universidade de Brasília - UnB

Membro Suplente

Agradecimentos

A Bruno e Gabriel, meus amados parceiros de vida.

Aos meus pais, Sonia e Paulo, pelo suporte dado em todos os momentos.

À memória de Paulo Resende Júnior (★1972 † 2018).

Agradeço a orientação da Professora Elaine Neiva e o apoio na coleta de dados pelo grupo de pesquisa Inovare, fundamentais para que este estudo pudesse ser viabilizado.

*“Como fazer as pessoas mudarem?
Não é por meio de estratégia, estrutura, cultura ou sistema.
Tudo isso é importante, mas o núcleo da questão
envolve mudança de comportamento,
e ela só ocorre quando se fala ao coração das pessoas”*

John Kotter

“A organização é um cristal visto através de um caleidoscópio de teorias”

(Marsden & Towley, 1999, p.405).

*“Every individual lives in a social atom formed around him from the moment of birth.
The partners in his social atom are a special kind of acquaintanceship.
Some feelings or interests develops between them, either one way or both ways”*

(Moreno, 1934, p.618).

RESUMO

Esta pesquisa pretendeu descrever as mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nas redes sociais informais e no comportamento de apoio às mudanças ocorridas em uma Secretaria de Gestão de Pessoas de um órgão público do Poder Judiciário brasileiro, em uma situação atípica de troca de presidentes e de gestões internas em curto espaço de tempo. O estudo é de desenho longitudinal, com três ondas de coletas de dados, ao longo de três anos. O objetivo geral da tese é monitorar e descrever as percepções e o comportamento dos servidores lotados na nesta Secretaria, durante as intervenções ocorridas, além de testar os efeitos das políticas e práticas de RH e das redes sociais informais sobre o comportamento de apoio à mudança organizacional. A tese está organizada em dois estudos. O Estudo 1 descreve todas as alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nas redes sociais informais e no Comportamento de Apoio à Mudança considerando as intervenções ocorridas na Secretaria de Gestão de Pessoas, ao longo de 3 anos. O Estudo 2 testa as hipóteses de pesquisa, avaliando as Políticas e Práticas de RH e das Redes Sociais como antecedentes do Comportamento de Apoio à Mudança, considerando ainda a moderação das variáveis Cargo de Chefia e do Tipo de Rede (Amizade ou Informação), além de identificar se o tempo modera as relações entre as variáveis. Durante a pesquisa, foram utilizados documentos sobre projetos e ações realizados pelas diferentes gestões para análise complementar das alterações nos índices e nas redes sociais. Ao final, observa-se que as variáveis de percepção de Políticas e Práticas de RH e as redes sociais informais podem explicar o comportamento de apoio à mudança, em períodos críticos. Este estudo contribui tanto para a academia quanto para a prática, com as primeiras evidências de resultados de ações feitas pela área de Gestão de Pessoas utilizando critérios como aumento de apoio à mudança, alterações positivas nas relações interpessoais e reconhecimento das políticas e práticas implementadas.

Palavras-chave: human resources management, change-supportive behavior, network analysis.

ABSTRACT

This research aimed to describe the changes human resources policies and practices, in informal social networks and in Change-Supportive Behavior (CSB) that occurred in a Department of Personnel Management of a public company of the Brazilian Judiciary, in an atypical situation of exchange of presidents and internal management in a short period of time. The study has a longitudinal design, with three waves of data collection, over three years. The general objective of the thesis is to monitor and describe the perceptions and behavior of public servants in this department, during the interventions that took place, in addition to testing the effects of HR policies and practices and informal social networks on the change-supportive behavior. The thesis is organized in two studies. Study 1 describes all the changes in HR policies and practices, in informal social networks and in the change-supportive behavior considering the interventions that took place in the Department of Personnel Management, over 3 years. Study 2 tests the research hypotheses, evaluating the HR and Social Networks Policies and Practices as antecedents of the Change-Supportive Behavior, also considering the moderation of the variables Position of Head and the Type of Network (Friendship or Information), besides to identify whether time moderates the relationships between variables. During the research, documents about projects and actions carried out by the different administrations were used for further analysis of changes in indexes and social networks. In the end, it is observed that the variables of perception of HR Policies and Practices and informal social networks can explain the Change-Supportive Behavior, in critical periods. This study contributes both to academia and to practice, with the first evidence of the results of actions taken by the Human Resources Management area using criteria such as increased support for change, positive changes in interpersonal relationships and recognition of implemented policies and practices.

Keywords: human resources management, change-supportive behavior, network analysis.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
A organização.....	13
Objetivo geral.....	15
REVISÃO DA LITERATURA.....	16
Mudança organizacional.....	18
O gerenciamento de mudanças em organizações do setor público.....	22
O Comportamento de Apoio à Mudança.....	26
Políticas e práticas de recursos humanos (RH).....	29
A análise de redes sociais informais.....	34
Brokerage.....	38
O tempo e as pesquisas longitudinais.....	43
DELINEAMENTO DOS ESTUDOS	46
Estudo 1– Análise das variáveis e do contexto durante as mudanças	46
Estudo 2 – Modelo de predição e hipóteses de pesquisa.....	51
Políticas e práticas de RH e Comportamento de Apoio à Mudança.....	52
Redes Sociais e Comportamento de Apoio à Mudança.....	54
Redes sociais e Políticas e Práticas de RH.....	57
A Chefia na mudança organizacional.....	59
Diferenças entre as redes sociais informais.....	61
As relações entre as variáveis pesquisadas e a perspectiva temporal.....	62
MÉTODO.....	65
Participantes.....	65
Amostra - tamanho, poder e precisão.....	66
Medidas e Instrumentos.....	67
Procedimentos de coleta de dados.....	68
Procedimento para análise dos dados.....	69
Diagnóstico dos dados.....	69
Estratégias de análise.....	71

RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	SUMÁRIO	74
Estudo 1 - resultados		74
Discussão do Estudo 1.....		94
Estudo 2 - resultados.....		108
Discussão do Estudo 2		122
CONCLUSÕES DA PESQUISA.....		136
REFERÊNCIAS.....		141
ANEXOS		177

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Método de seleção de artigos	17
Tabela 2 – Definições teóricas sobre mudança organizacional	19
Tabela 3 - Definição das Políticas e Práticas de Recursos Humanos	32
Tabela 4 – Elementos básicos de uma rede social informal	36
Tabela 5 - Redes Sociais Informais – medidas utilizadas na Tese	40
Tabela 6 – Dados demográficos dos respondentes	65
Tabela 7 - Cálculos para adequação da amostra	66
Tabela 8 - População e amostra de respondentes	66
Tabela 9 - Índices dos testes de esfericidade e fatorabilidade da escala de Políticas e Práticas de RH	70
Tabela 10 - Escala de Políticas de RH_alfas das 3 ondas	70
Tabela 11 - Levantamento das ações realizadas dentro da SGP (2º semestre 2016 e 2017)	75
Tabela 12 - Levantamento das ações realizadas dentro da SGP (2018 e 1º semestre de 2019)	75
Tabela 13 - Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2016	77
Tabela 14 - Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2017	81
Tabela 15 - Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2018 – 1º semestre	84
Tabela 16 - Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2018 – 2º semestre	84
Tabela 17 - Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2019	86
Tabela 18 - Médias das Políticas e Práticas de RH nas 3 Ondas	87
Tabela 19 - Índices das redes sociais informais nas 3 ondas	88
Tabela 20 - Modelos de predição para o Comportamento de Apoio à Mudança	108
Tabela 21 - Modelos de predição dos brokers para a variável Comportamento de Apoio à Mudança	111
Tabela 22 - Rede de Informação - Predição para Treinamento, Desenvolvimento e Educação	114

Tabela 23 - Rede de Amizade - Predição para a variável Envolvimento – ENV	116
Tabela 24 - Relação entre gatekeeper da Rede de Informação e Comportamento de Apoio à Mudança	117
Tabela 25 - Relação entre TDE e Comportamento de Apoio à Mudança, com moderação do tipo de rede	118
Tabela 26 - Resultados dos testes multivariados das medidas repetidas	119
Tabela 27 - Comparações por Método Pairwise das medidas repetidas das variáveis do estudo	119
Tabela 28 - Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Informação	120
Tabela 29 - Comparações por Método Pairwise dos papéis da Rede de Informação entre as ondas	120
Tabela 30 - Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Amizade	121
Tabela 31 - Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Amizade	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo OTIC	20
Figura 2 – Papéis de Brokerage	41
Figura 3 – Exemplos de redes com e sem gerentes	60
Figura 4 - Modelo da pesquisa	64
Figura 5 – Médias das variáveis do estudo nas 3 ondas.	87
Figura 6 - Participantes nas 3 ondas	89
Figura 7 - Rede de Amizade – 1ª onda	90
Figura 8 - Rede de Amizade – 2ª onda	90
Figura 9 - Rede de Amizade – 3ª onda	91
Figura 10 - Rede de Informação – 1ª onda	92
Figura 11 - Rede de Informação – 2ª onda	92
Figura 12 - Rede de Informação – 3ª onda	92
Figura 13 – 1ª onda_ Comportamento de Apoio x Treinamento, Desenvolvimento e Educação	109
Figura 14 - Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por TDE	109
Figura 15 – 2ª onda_ Comportamento de Apoio x Avaliação de Desempenho	109
Figura 16 - Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por AVD	110

Figura 17 - 3ª onda_Comportamento de Apoio x Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento	110
Figura 18 - Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por Envolvimento e por TDE	110
Figura 19 - Rede de Amizade – 1ª onda – Consultor como preditor de Apoio	111
Figura 20 - Relação entre Apoio x Coordenador de Informação – 2ª onda	112
Figura 21 - Rede Amizade_1ª onda	112
Figura 22 - Rede Amizade sem consultores_1ª onda	113
Figura 23 - Rede de Informação_2ª onda	113
Figura 24 - Rede de Informação sem coordenadores_2ª onda	113
Figura 25 - Rede de Infomação_1ª onda_Consultores e Representantes x TDE	114
Figura 26 - Rede de Informação_1ª onda	115
Figura 27 - Rede de Informação sem consultores e representantes na 1ª onda	115
Figura 28 - Rede de Amizade_2ª onda	116
Figura 29 - Rede de Amizade_sem os coordenadores_2ª onda	116
Figura 30 - Moderação da Chefia na relação entre Gatekeeper e Apoio à Mudança	117
Figura 31 - Gráficos com e sem efeito da moderação da Rede de Amizade_3ª onda	118
Figura 32 - Diferença entre as ondas - Gatekeepers e Representantes	121

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Roteiro de perguntas das entrevistas	177
Anexo B - Instruções para aplicação do instrumento	178
Anexo C - Instrumento do Estudo	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
TDE	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
AVD	Avaliação de Desempenho
ENV	Envolvimento
APOIO	Comportamento de Apoio à Mudança
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Introdução

Este estudo explora um momento ímpar de mudanças na gestão e nas estratégias empregadas pela área de recursos humanos de uma organização de serviço público para promover novos comportamentos e uma cultura mais voltada ao atendimento humanizado.

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).

Grandes alterações nas organizações privadas foram movidas principalmente por mudanças econômicas e tecnológicas, com o objetivo de tornar essas empresas mais efetivas e competitivas no mercado global. Já nos órgãos públicos, as mudanças foram implementadas por meio de reformas, como o novo gerencialismo, que têm espelhado as práticas do setor privado, mas com objetivos diferentes: aperfeiçoar o uso de recursos e adaptar a burocracia com normas rígidas e estáveis a um atendimento ao cliente mais flexível (Fernandez & Rainey, 2006; Khatoun & Farouq, 2014; Kickert, 2014; Kuipers et al., 2014). Atualmente, a crítica da opinião pública e orçamentos reduzidos também ameaçam a sobrevivência das organizações públicas, o que exige que elas mudem rápida e profundamente (Kuipers et al., 2014; Van der Voet et al., 2014; Tummers et al., 2015).

As pesquisas apontam que cerca de 80% a 90% das mudanças organizacionais falham (Vakola & Petrou, 2018). As alterações propostas não atingem os objetivos e metas planejados, levando a impactos adversos, como exaustão de empregados, altos gastos e baixa produtividade (Khatoun & Farooq, 2014). A principal falha está em desconsiderar o papel estratégico e relevante que pessoas assumiram nas organizações (Demo et al., 2014) e o quanto sua participação ativa nos processos de mudanças é fundamental.

Considerando que as mudanças organizacionais são processos inerentemente

complexos e dinâmicos, metáforas têm sido usadas para descrevê-las, tais como: “descongelamento, transformação, congelamento” (Lewin, 1978) e “iniciação, implementação e institucionalização” (T. G. Kim et al., 2011). Ainda assim, elas não traduzem as mudanças descontinuadas que muitas vezes ocorrem na administração pública brasileira, na maior parte, por objetivos políticos e não tecnicamente estratégicos, na qual cada nova gestão quase sempre introduz novos projetos, visando “deixar a sua marca”.

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.

Esta tese reflete a oportunidade e o desafio de desenvolver um projeto longitudinal, em um momento de grandes mudanças ocorridas em um órgão público, a fim de monitorar o contexto e as intervenções realizadas na Secretaria de Gestão de Pessoas, de forma a aumentar a compreensão do papel da área de recursos humanos nas mudanças organizacionais.

Esse tipo de estudo requer avaliação com diferentes medidas, além de monitoramento do contexto em que as intervenções ocorrem. Não se estuda a mudança em si, mas os seus efeitos e os processos interativos que a rodeiam (Botelho & Carvalho, 2011). 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 et al., 2017; Stouten et al., 2018). Wiedner et al. (2017) sugerem que essas métricas podem compreender variáveis alternativas, como medir o compartilhamento de informações, de aprendizagem dos empregados, ou a alteração das atividades de suporte executadas pelos gerentes, por exemplo.

Nesses contextos de mudança, a literatura aponta que cabe à área de gestão de pessoas promover a adesão dos indivíduos, por meio de políticas e práticas de Recursos Humanos

(Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Gomes & Lopes, 2006). Como a forma com que os empregados interpretam as práticas de RH é crucial para o efeito que exercem sobre suas atitudes e comportamentos (Nishii et al., 2008; Chang et al., 2017; Kehoe & P. M. Wright, 2013), uma das propostas desta tese é investigar como os servidores percebem as Políticas e Práticas de RH. Espera-se que essa percepção seja correlacionada com o aumento do comportamento de apoio a mudança, que será a variável critério do estudo.

Para compreender os efeitos das intervenções, é necessário acompanhar a mudança organizacional não apenas no nível do indivíduo (o comportamento de apoio à mudança), como também o complexo tecido de relações entre as pessoas, i.e., a estrutura informal das equipes de trabalho envolvidas (Gomes & Lopes, 2006). Desta forma, propõe-se o monitoramento das redes sociais informais durante o período.

Por fim, é importantíssimo observar que os episódios de mudança devem ser analisados a partir dos seus próprios aspectos de conteúdo e processo, dentro de um contexto específico com um caráter histórico (Pettigrew et al., 2001; Botelho & Carvalho, 2011). Para tal, descrevem-se características e dados históricos de possíveis acontecimentos que impactaram a organização.

A Organização

A organização onde ocorreu a pesquisa é um tribunal superior do Poder Judiciário, sediado em Brasília - Distrito Federal. Esta organização tem suas principais competências fixadas pela Constituição Federal. O órgão tem em seu quadro de pessoal cerca de 800 servidores públicos ativos e 1.200 colaboradores terceirizados. Em 2016, foram nomeados 118 novos servidores. É composta por uma corte com ministros eleitos para um biênio, sendo proibida sua recondução após dois biênios consecutivos. O presidente e o vice-presidente são eleitos por seus pares. No período de 2016 a 2018, houve, excepcionalmente, três trocas da presidência. O motivo é que os ministros só podem ficar no órgão por um período total de 4

anos, contando com todas as vezes que atuaram no órgão, ainda que descontinuamente. O Presidente A foi nomeado em maio de 2016, mas, restava-lhe apenas o “saldo” de 1 ano e 10 meses de atuação, pois já havia pertencido ao órgão anteriormente por 2 anos e 2 meses. Da mesma forma, ao Presidente B, eleito para ser seu sucessor, só era permitido ficar mais 6 meses no órgão. O Presidente C era seu vice e completou o mandato até o fim do biênio.

O Presidente A foi nomeado em maio de 2016 e iniciou mudanças em todo o órgão, com a intenção de modernizar a gestão e tornar mais eficientes os serviços prestados. Após várias reclamações sobre a Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, agravada por um suicídio ocorrido no local de trabalho, o Presidente A nomeou um novo corpo gestor para a área. Essa gestão recebeu a meta de melhorar a qualidade de serviços e humanizar o atendimento interno, imediatamente, a fim de surtir efeitos no mandato do Presidente A. Após essa alteração, iniciaram-se várias mudanças nas políticas e práticas de RH, visando maior integração e desenvolvimento dos servidores e das equipes de trabalho.

Em fevereiro de 2018, o Presidente B iniciou mandato de 6 meses. Ele substituiu o Diretor Geral (DG) e convocou os antigos secretários para reassumirem suas áreas. Nesse momento, houve nova troca de gestão na Secretaria de Gestão de Pessoas. A presidente C assumiu em 15 de agosto de 2018, para dar continuidade ao biênio de gestão até maio de 2020. Não há registro de alterações na estrutura administrativa nesse momento. Contudo, houve mudanças externas significativas que impactaram o órgão em suas competências essenciais: além dos casos típicos da matéria específica de sua jurisdição, passaria a julgar e pronunciar sentenças também na esfera criminal. Em 2018, surgiu ameaça produzida pela sociedade, principalmente por questionamentos na mídia em relação à lisura da atuação institucional. Em 2019, a imagem do órgão ainda mais desacreditada, com publicações de matérias na imprensa local criticando fortemente algumas atividades internas, como exibição de filmes e oferecimento de ioga, meditação, massagem e acupuntura durante o expediente.

Objetivo geral

Visando aproveitar a oportunidade de realizar a pesquisa em um momento real e inédito no Órgão, com três alterações de Presidente, entre os anos 2016 e 2018, este estudo propôs-se a descrever as mudanças nas políticas e práticas de RH desenvolvidas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, em cada mandato. Os eventos relatados foram compreendidos à luz da abordagem teórica da mudança organizacional.

O objetivo geral da tese é monitorar e descrever as percepções dos servidores lotados na SGP sobre as Políticas e Práticas de RH alteradas, as configurações das redes sociais informais de amizade e de informação nesse período, e o comportamento de apoio à mudança. O estudo foi realizado ao longo de três anos, com análise do comportamento de apoio à mudança como variável dependente e dos efeitos das variáveis independentes: Políticas e Práticas de RH, e dos papéis dos atores nas redes sociais.

A tese foi organizada em 2 estudos. O Estudo 1 descreveu as alterações nas políticas e práticas de recursos humanos (RH), nas redes sociais informais e no Comportamento de Apoio à Mudança considerando as intervenções ocorridas na Secretaria de Gestão de Pessoas, ao longo de três anos. O monitoramento das mudanças nas variáveis estudadas foi contextualizado com dados de entrevistas e de documentos que permitiram avaliar ações implementadas durante o período de estudo. O Estudo 2 testou as hipóteses de pesquisa, avaliando os efeitos das Políticas e Práticas de RH e das Redes Sociais no Comportamento de Apoio à Mudança, considerando ainda as relações e os efeitos de moderação da variável “Chefia” e dos tipos de Rede (Amizade ou Informação). É testado modelo com as Políticas e Práticas de RH e Redes Sociais como antecedentes de Comportamento de Apoio à Mudança.

A tese almeja contribuir para o avanço teórico dos construtos e para a prática profissional, com o modelo proposto e seus resultados empíricos. A partir dessa tese de doutorado, serão feitos posteriormente manuscritos para publicação.

Revisão da Literatura

O referencial teórico desta tese foi construído com a finalidade de esclarecer os construtos selecionados e as conexões que deram origem ao modelo de pesquisa proposto. A mudança organizacional na SGP ocorreu principalmente por meio dos novos projetos em suas políticas e práticas de RH. Para que fossem aprimoradas e/ou implantadas, era necessário o Comportamento de Apoio à Mudança por parte dos servidores. Estes apoiariam ou não, a depender de suas percepções e de seus relacionamentos intra e interequipes.

Esta revisão da literatura irá apresentar a concepção teórica e definição operacional das variáveis a serem monitoradas nessa pesquisa de doutorado: Comportamento de Apoio à Mudança, Políticas e Práticas de Recursos Humanos, e Redes Sociais Informais, bem como sumarizar resultados de estudos internacionais e nacionais das variáveis de pesquisa. Para orientar a busca, foram formuladas as seguintes perguntas:

1. No contexto da mudança organizacional, quais estudos verificaram as reações comportamentais?
2. Há estudos dos efeitos das políticas e práticas de RH na mudança organizacional?
3. As pesquisas utilizam a análise de redes sociais informais ao contexto da mudança organizacional?
4. Há estudos relacionando redes sociais informais e gestão de RH?
5. Que pesquisas avaliaram especificamente o Comportamento de Apoio à Mudança?
6. Quais são os estudos que avaliam efeitos do tempo na mudança organizacional?

Além das bases teóricas de cada construto, retiradas de livros e publicações clássicas, foi realizada a revisão sistematizada de artigos científicos publicados nas bases disponibilizadas pelo Portal Periódicos, da CAPES. A busca se deu pelas palavras-chave: *organizational change*, *change behavior*, *human resources management*, *network analysis*.

Os critérios para a pré-seleção foram: a) revisados por pares; b) em língua inglesa; c) publicados nos últimos cinco anos.

Os artigos foram analisados da seguinte maneira com base no método *Prisma -Flow Diagram* (Moher et al., 2009).

1. Leitura dos títulos e assuntos para conferência da conexão com o tema de mudança organizacional e exclusão de artigos discrepantes.
2. Leitura dos resumos e seleção dos artigos mais relevantes para leitura integral.
3. Identificação de referências adicionais, a serem consultadas.

De um total de 731 artigos encontrados, foram selecionados 189 para leitura integral. A partir das leituras, foram identificados mais 103 materiais, dentre artigos e livros, referenciados pelos autores. A Tabela 1 mostra o quantitativo de artigos identificados e selecionados, de acordo com a combinação das palavras-chave.

Tabela 1

Método de seleção de artigos

Tema	Identificados na base de dados	Selecionados para leitura dos resumos	Eleitos para leitura integral	Outras fontes identificadas na leitura	Total de publicações utilizadas
Mudança Organizacional e mudança comportamental	108	64	46	21	67
Estudos longitudinais e mudança organizacional	15	13	13	6	19
Comportamento de apoio à mudança	8	8	8	7	15
Recursos Humanos (gerenciamento)	379	65	45	15	60
Mudança Organizacional e RH	23	15	15	7	22
Análise de Redes Sociais	118	60	30	27	57
Análise de Redes Sociais e Mudança Organizacional	12	9	9	14	23
Análise de Redes sociais e RH	68	30	23	6	29
Total	731	264	189	103	292

Mudança Organizacional

As iniciativas de mudança organizacional surgem especialmente de problemas enfrentados por uma organização para responder a demandas externas e internas (Wood Jr, 2009). É praticamente consenso dizer que mudar é uma constante do cotidiano organizacional (Chaves et al., 2004). Em uma escala global, 92% das organizações lidam com a melhoria de sua estrutura organizacional e 75% consideram importante mudar (Bersin, 2016).

A mudança organizacional pode ser positiva ao desafiar o *status quo* e oferecer oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. Também pode ter impacto em como as pessoas pensam, sentem e se comportam, de forma negativa (Vakola & Petrou, 2018).

Embora o gerenciamento bem-sucedido da mudança organizacional tenha se tornado uma questão importante para as organizações (Wood Jr, 2009), as taxas de sucesso relatadas das iniciativas de mudança organizacional são bastante baixas (Beer & Nohria, 2000). Um estudo realizado no Reino Unido apontou que apenas 38% dos executivos entrevistados relatou aumento real do desempenho após mudanças na organização (Stouten et al., 2018).

Mesmo com estruturas formais similares, organizações com cultura e clima diferentes obterão resultados diferentes. O grau em que as mudanças organizacionais divergem do *status quo* institucional também pode ter implicações importantes (Battilana & Casciaro, 2012).

Dada a importância do tema para as organizações, muita informação foi produzida, tanto no nível da literatura prescritiva quanto nos estudos acadêmicos, a fim de tentar compreender o fenômeno da mudança organizacional: o que a compõe, quais processos são mais efetivos, dão resultados, como os trabalhadores percebem e se engajam no movimento?

A própria definição de mudança organizacional, por si só, já é bastante divergente e complexa: alguns autores a classificam como sequência de eventos, outros como respostas, e alguns a consideram como um sistema de teorias e estratégias. A Tabela 2 apresenta as definições teóricas mais utilizadas.

Tabela 2*Definições teóricas sobre mudança organizacional*

Definição	Referência
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura): modificação que seja significativa, atin ja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, hu mana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas.	Robbins (1999)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford et al. (2008)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dicotômicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, art iculada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou e xterno à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Nota: Fonte: Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança Organizacional: uma introdução*. In S.M. V. Lima (Ed.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp.17-63). FGV.

Considerando essas definições encontradas na literatura (Tabela 2), pode-se entender como mudança organizacional toda alteração operacionalizada, **planejada ou não**, decorrente de eventos internos ou externos, a fim de aprimorar processos e desenvolver pessoas, com o objetivo de melhoria do desempenho organizacional.

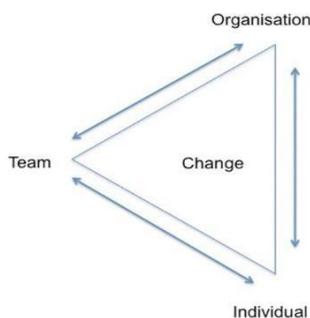
A mudança é uma jornada, não um projeto, contextualizada por contingências e interesses conflitantes (Fullan, 2011). Muitas vezes se dá como resultado da escolha da alta gerência (McFillen et al., 2013) ou é definida por indivíduos (Andrews & Boyne, 2012), sem um diagnóstico da situação e planejamento do que será feito (Stouten et al., 2018).

Os autores apontam que o diagnóstico de mudança organizacional é frequentemente baseado principalmente em experiências pessoais e não em evidências científicas rigorosas. Por isso, avaliar corretamente a oportunidade ou o problema que motivou a mudança é totalmente necessário para uma boa tomada de decisão. É importante entender a real necessidade de alterações, em vez de optar por implementar uma solução qualquer para um problema mal identificado (Stouten et al., 2018).

Na busca pela criação de organizações proativas, ágeis, adaptáveis e flexíveis, o foco predominante da literatura sobre mudanças organizacionais é sobre a organização e/ou os efeitos nos indivíduos, negligenciando o papel que as equipes desempenham (By et al., 2018). Os autores propõem o modelo *Organization-Team-Individual-Change* (OTIC), com análise dos três níveis organizacionais básicos e suas conexões: (a) o nexos organização- indivíduo; (b) o nexos indivíduo-equipe; e (c) o nexos organização-equipe (By et al., 2018). O modelo OTIC é mostrado na Figura 1.

Figura 1

Modelo OTIC



Nota: Fonte: By et al. (2018).

Esse modelo serve como base para as variáveis a serem pesquisadas nesta tese, pois a ideia é contemplar os três níveis: organizacional (percepção das Políticas e Práticas de RH), equipes (por meio das Redes Sociais Informais) e individual pelo Comportamento de Apoio à Mudança.

Os processos de mudança organizacional refletem a transição de um cenário de estabilidade social para um ambiente de incerteza e imprevisibilidade (Cullen- Lester et al., 2014). Os resultados da implementação da mudança podem ser intencionais ou não intencionais e positivos ou negativos (Kuipers et al., 2014), porém a maior parte da literatura prescritiva e acadêmica não possui um instrumento para medir mudanças na organização e muitos outros fatores que têm impacto nos resultados organizacionais. Outro problema, levantado por Kuipers et al. (2014), é que a maioria dos relatos discute processo e resultados das mudanças ao mesmo tempo, não sendo possível distinguir exatamente causas e efeitos.

A literatura enfatiza a importância de uma avaliação sistemática de mudanças para a seleção, design e modificação de iniciativas de gerenciamento de mudanças (Armenakis et al., 2007; McFillen et al., 2013; Woodman, 2014; Straatmann et al., 2016). Contudo, os gerentes praticantes parecem fazer pouco uso das evidências científicas disponíveis para tomar decisões ou mudar suas práticas organizacionais (Barends et al., 2017), apesar das evidências simultâneas de seu interesse em fazê-lo, se as descobertas e suas implicações fossem claras.

A efetiva utilização da literatura e a aplicação dos princípios de gerenciamento de mudanças com base em evidências científicas são desafiadas pelo campo fragmentado da pesquisa sobre a mudança organizacional, dificultando a determinação de variáveis relevantes para a análise sistemática das alterações, tais como tipo (s), prazo, escopo, níveis (Khan et al., 2014; Straatmann et al., 2016; Stouten et al., 2018). Por outro lado, para Bouckenooghe (2010) essa diversidade de paradigmas pode ser uma oportunidade e um desafio para novos caminhos na produção de conhecimento em relação à mudança organizacional, com outros caminhos fora do paradigma dominante na pesquisa. Por fim, Jansson (2013) recomenda que sejam que as organizações sejam analisadas como conjuntos de práticas, em vez de unidades de pessoas, planos e processos de execução, de forma a revelar a real complexidade da mudança organizacional.

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, copiando algumas práticas do setor privado a fim de aumentar a eficiência e a eficácia de seus serviços (Carnes et al., 2019; Carroll, 2016). Essa mudança é impulsionada por preocupações com investimentos, em um cenário de incertezas (Carnes et al. 2019), legislação, tecnologia da informação (Carroll, 2016), padrões de segurança (Thomas, 2006), decisões e/ou mudanças na estrutura do governo central (Kuipers et al., 2014), enxugamento do aparato estatal (Schmidt et al., 2017), e redução de orçamento financeiro (Andrews & Boyne, 2012).

A maioria dessas reformas 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 & Farouq, 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.

Pode-se dizer que as organizações públicas geralmente são caracterizadas pelo foco na missão e não na lucratividade, e pela falta de clareza nas metas organizacionais ou objetivos ambíguos (Y. Kim, 2010). Elas operam em um ambiente relativamente complexo devido a inúmeras demandas de diferentes partes interessadas, e muitas vezes conflitantes, e influências políticas externas nos processos de tomada de decisão (Fernandez & Rainey, 2006; Boyne, 2006; Van Der Voet et al., 2015).

Como operam sob uma estrutura legal rigorosa e são confrontadas com altas demandas por prestação de contas, as organizações públicas tendem a evitar riscos, formalizando as

operações e centralizando a tomada de decisões (Carnes et al., 2019; Carroll, 2016). Devido a esse alto grau de formalização, espera-se que as organizações públicas sejam menos responsivas às demandas ambientais (Van Der Voet, 2013; Domingos & Neiva, 2014). Estudos recentes sugerem que a implementação da mudança organizacional pode ser afetada pelo ambiente específico e pelas características estruturais das organizações públicas (B. E. Wright et al., 2013; Van Der Voet et al., 2015). No modelo de alta burocracia, as mudanças planejadas e emergentes estão positivamente relacionadas à disposição dos funcionários em mudar (Van Der Voet, 2013).

Carroll (2016) aponta que mesmo com uma certa inovação no serviço público, a natureza burocrática do poder pode até ser alterada, mas não dissolvida. “A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados.” (Wood Jr., 2009, p.11). Em geral, o termo burocracia é mais frequentemente usado para se referir a aspectos negativos de organizações mecanicistas baseadas em regras do que ao tipo ideal de estrutura organizacional. O grau em que uma organização é burocrática depende, entre outros, do grau de centralização e formalização (Van Der Voet, 2013).

Há pouca evidência empírica, mas as pesquisas existentes relatam que embora tenham sido implementadas “boas práticas” de gestão empresarial orientadas para flexibilidade, foco em resultados, eficiência e resultados, as mudanças ocorridas ao nível da organização foram muito reduzidas, mantendo-se a ênfase nos valores culturais burocráticos e hierárquicos (Andrews & Boyne, 2012; Carroll, 2016). Até o momento, no entanto, poucos entendem completamente como implementar efetivamente um sistema de comportamentos empresariais contínuos em organizações do setor público (Holbrook, 2010).

Provavelmente, as falhas nos projetos de mudança no setor público ocorrem por serem conduzidas de acordo com o cenário político-administrativo, e por serem extremamente

frequentes e executadas às pressas (Pollitt & Bouckaert, 2017; Andrews & Boyne, 2012; Schmidt et al., 2017). Essas organizações podem mudar com base apenas no ímpeto dos líderes e não pelas necessidades reais de alteração (Hameed et al., 2017).

Uma linha de pesquisa de destaque que se concentra na mudança organizacional nas organizações públicas é a perspectiva da reforma da gestão pública (Pollitt & Bouckaert, 2017; Boyne, 2006; K ickert, 2014). Essa perspectiva se concentra nas mudanças deliberadas nas estruturas e processos das organizações do setor público, com o objetivo de fazê- las (em algum sentido) funcionar melhor (Pollitt & Bouckaert, 2017; Van Der Voet, 2013).

Os resultados das pesquisas são interessantes e os resultados encontrados mostram que: os gerentes de nível intermediário são menos autônomos e flexíveis em suas interações com os clientes (Chaston, 2011); o alto grau de formalização está negativamente relacionado à inovação (Carroll, 2016), a abordagem planejada da mudança é mais adequada para estruturas rígidas e baseadas em regras (Van Der Voet, 2013); o efeito das práticas de treinamento e desenvolvimento foi menor nas organizações públicas do que nas organizações privadas (Bos-Nehles et al., 2017). Os autores atribuem a um maior nível de formação educacional do servidor público em relação ao empregado médio da iniciativa privada.

Pesquisadores questionam até que ponto as técnicas de gerenciamento de mudanças do setor privado são aplicáveis ao setor público e sugerem considerar as diferenças entre o setor público e o privado (Boyne, 2006; B. E. Wright et al., 2013; Schmidt et al., 2017). Porém, a produção de pesquisas e artigos científicos sobre a mudança na esfera pública não acompanha essa necessidade premente (Fernandez & Rainey, 2006).

Em revisão da literatura de 2000 a 2010 sobre mudança em organizações públicas, Kuipers et al. (2014) avaliaram que a maioria dos artigos havia se baseado em estudos de caso, com métodos qualitativos. Esta revisão mostrou que os estudos enfatizaram conteúdo e contexto, em vez do processo de implantação, e dos resultados ou do sucesso de intervenções.

A mudança organizacional não se dá apenas na macroestrutura, sistemas e rotinas de trabalho, e tem implicações comportamentais e psicológicas importantes, muitas vezes subestimadas (Choi, 2011). Sua eficácia é função do quanto os empregados são motivados e preparados para implementar essas iniciativas e de como reagem às mudanças. Considerando isso, estudos procuraram explicar antecedentes e consequentes dessas reações (Isabella, 1990; Armenakis et al., 2007; Rafferty et al., 2013; Morin et al., 2016).

O envolvimento bem-sucedido de comportamentos mais empreendedores em organizações do setor público pode ser desafiador, porque os líderes desses esforços devem ajudar outras pessoas a entender como alavancar as estratégias e os recursos disponíveis de uma unidade para superar barreiras burocráticas à tomada de riscos, inovação e proatividade. versus comportamentos reativos (Kim, 2010).

A resistência comportamental dos servidores constitui um dos principais fatores que levaram ao fracasso das iniciativas de mudança do setor público (Kuipers et al., 2014). Pesquisadores atribuem isso ao domínio da estabilidade burocrática e da segurança no emprego e outras proteções legais e acrescentam que isso implica considerável desafio ao RH (Nielsen, 2018; Thomson & Michel, 2018).

A mudança organizacional exige o reajuste das rotinas normais dos empregados, por isso cria medo, incerteza, ansiedade, pressão, ambiguidade e dúvida (Liu et al., 2012; Cullen-Lester et al., 2014; Steigenberger, 2015). Nas organizações do serviço público, as experiências de mudança podem ser extremamente negativas (Doyle et al., 2008; Thomson & Michel, 2018). Um estudo com 92.860 trabalhadores, de 1.517 das maiores organizações dinamarquesas, constatou que a mudança organizacional levou ao aumento do uso de medicamentos relacionados ao estresse (Dahl, 2010).

O Comportamento de Apoio à Mudança

As organizações só agem e se transformam por meio de seus membros (Judge et al., 1999; Woodman, 2014), que precisam apoiar os programas de mudança organizacional (Kim et al., 2011). Toda mudança envolve a adoção de novos comportamentos que precisam ser aceitos e aplicados (Adeniji et al., 2013) e só persiste no longo prazo quando os indivíduos alteram de fato seus comportamentos no trabalho (Choi, 2011).

Vários são os construtos que abordam respostas dos empregados em relação ao processo de mudanças, boa parte envolve atitudes em relação à mudança e poucos abordam diretamente as respostas comportamentais (T. G. Kim et al., 2011). A perspectiva de análise do comportamento

O comportamento de apoio à mudança é 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 (T. G. 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 (Bordia et al., 2011; Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013, 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).

Os indivíduos manifestam comportamento de apoio à mudança de três formas: Cumprimento, Cooperação ou Defesa (Herscovitch & Meyer, 2002). De acordo com essa ideia, o Cumprimento seria quando o servidor faz o que lhe é exigido na implementação da

mudança. A Cooperação é quando o servidor entra no "espírito" da mudança e faz pequenos esforços extras para fazê-la funcionar. Já na Defesa, o servidor "abraça" a mudança e a "vende" para os demais colegas.

O sucesso da mudança organizacional é facilitado pelo Comportamentos de Apoio à Mudança (Kim et al., 2011). Autores apontam que uma mudança em larga escala só ocorre (e persiste no longo prazo) a partir da mudança no comportamento dos membros organizacionais, no sentido de apresentar aquilo que é desejado pela organização (Jones & Van de Ven, 2016; 2001; J. N. Santos et al., 2013).

Alguns funcionários respondem às mudanças organizacionais com entusiasmo e com oportunidades de aprendizado e crescimento; outros resistem às mudanças e sentem uma crescente frustração, alienação e pesar enquanto outros são ambivalentes e não mudam seus comportamentos (Liu et al., 2012; Jones & Van de Ven, 2016). Muitos são céticos em relação à mudança e preocupados com seus resultados, o que resulta em uma tendência natural para que os empregados resistam, evitem e desvalorizem a mudança organizacional (Oreg, 2003). Por outro lado, o estudo de (Ritz & Fernandez, 2011) encontrou que funcionários intrinsecamente motivados que cuidam dos valores específicos do serviço público são menos resistentes a mudança e menos propensos a neutralizar a mudança.

O apoio dos funcionários é um antecedente da implementação bem-sucedida de mudanças (Rafferty et al., 2013; Y. Liu et al. 2012; B.E. Wright et al., 2013). No entanto, apenas uma disposição favorável dos funcionários em relação à mudança não implica automaticamente intervenções bem-intencionadas destinadas a promover a mudança e reduzir a resistência a ela (Ritz & Fernandez, 2011; J. D. Ford et al., 2008; Gomes & Lopes, 2006).

A maneira como os funcionários reagem à mudança não depende apenas dos eventos que ocorrem na organização (Jones & Van de Ven, 2016) ou do conteúdo de uma mudança, mas também do processo de implantação (Farrell, 2000; Van Der Voet et al., 2015).

A literatura prescritiva e a acadêmica demonstram que as mudanças são mais bem-sucedidas se não forem impostas, e sim negociadas com participação de todos os afetados. Quando elas são apresentadas com antecedência informando o que será alterado e a provável duração, a tendência é a aceitação (Nery & Neiva, 2015, Neiva et al., 2015).

No processo de mudança organizacional, é crucial identificar empregados dispostos a apoiar uma iniciativa de mudança e promovê-la entre seus pares (Choi, 2011; Khatoon & Farooq, 2014; Lysova et al., 2015).

O Comportamento de Apoio à Mudança pode se tornar padrão para a maior parte dos empregados, à medida que sentem ser capazes de causar impacto nas mudanças, e de ter controle e liberdade sobre seus comportamentos (Straatmann et al., 2016). Os indivíduos podem se envolver em comportamentos de apoio a mudança se acreditarem que isso trará benefícios (valência) ou que a implementação da mudança é a coisa certa a fazer (adequação), dadas às circunstâncias da organização (Rafferty & Minbashian, 2019), especialmente por meio de práticas de RH que recompensem comportamentos de apoio (T. G. Kim et al., 2011).

Há também outra perspectiva, na qual pode haver reforçamento negativo, ou seja, para evitar punição, como relatado em Vakola (2016): os entrevistados explicaram que apoiar ativamente a mudança os ajudou a evitar custos negativos, tais como o de se envolver em discussões com pessoas no poder, ou a perda de reputação.

Os resultados de pesquisas evidenciaram como preditores do Comportamento de Apoio à Mudança: satisfação com o trabalho (Vakola, 2016); liderança transformacional (Chou, 2016; Zhao et al., 2016); comportamento proativo e valores do trabalho (Lysova et al., 2015); alta autoeficácia e aceitação da mudança (Yang et al., 2019); suporte comportamental para mudança (Chou, 2016) e do suporte dos agentes de mudança e da gerência (Jones & Van de Ven, 2016; Vakola, 2016; Yang et al., 2019). Menor apoio à mudança foi encontrado em empregados com carreiras menos autodirigidas e com menos iniciativa (Briscoe & Hall,

2006), e com o valor “segurança” com maior escore (Grant & Rothbard, 2013).

A literatura existente sobre administração pública oferece sugestões muito limitadas para superar a resistência à mudança de comportamento (Hameed et al., 2017). Grande parte dos pesquisadores reclama da escassez de estudos sobre o contexto e outros aspectos da mudança organizacional que influenciam atitudes e comportamentos dos indivíduos (Bastos & M. V. Santos, 2007; Horta et al., 2012; Johnson, 2016; Neiva et al., 2012; Oreg et al., 2011; Chou, 2016; T. G. Kim et al., 2011; Kehoe & P.M. Wright, 2013; Schmidt et al., 2017).

Os estudiosos consideram importante para futuras pesquisas a inclusão de fatores multiníveis que incluem habilidades e apoio dos grupos de trabalho, e contextos da organização, que possam contribuir para a aceitação e implementação de mudanças (Jimmieson et al., 2009; Stouten et al., 2018).

Com essas considerações, descrever a trajetória das variáveis ao longo do tempo e explorar fatores que possam explicar a manifestação do Comportamento de Apoio à Mudança, incluiu a avaliação dos efeitos das práticas de RH (Nishii et al., 2008; P.M. Wright & Ulrich, 2019) como treinamento, e outras táticas de gerenciamento de mudança, tais como o uso de redes sociais em mudança, desenvolvimento da competência do agente de mudança (Stouten, 2018).

Políticas e práticas de Recursos Humanos (RH)

A literatura acadêmica e prescritiva aponta que o papel da área de Recursos Humanos (RH) cresceu, no sentido de deixar de ser apenas um “escritório” administrativo de contratação e pagamento de pessoas para transformar-se em um parceiro estratégico (Guest, 2011; Legge, 2006; Wilkinson et al., 2010; P.M. Wright & Ulrich, 2019; ALDamoe et al., 2012). Nesse sentido, as pessoas assumem papel relevante e estratégico, e devem ser valorizadas por meio de políticas e práticas de RH (Armstrong & Taylor, 2014; Demo et al., 2012; Cleveland et al., 2015; Boudreau & Lawler III, 2015).

Esse novo papel do RH requer formação apropriada e qualificada da equipe, a fim de não apenas dar suporte aos processos de mudança organizacional, mas até mesmo propor iniciativas e alternativas à direção das empresas, em busca de uma máxima eficiência (Baddah, 2017; Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Banks & Kepes, 2015).

A gestão de recursos humanos é complexa e precisa ser constituída por meio de sistema de completo com diferentes combinações de políticas e práticas, configurado de forma sistemática para cada organização (Tavares & Caetano, 1999; Banks & Kepes, 2015).

Para desenhar a estratégia de RH a ser implantada, deve-se considerar que vários fatores modulam sua gestão, como o ambiente externo (condições econômicas, concorrentes, política), a estratégia da organização e as próprias características organizacionais (setor público/privado, tamanho, estilo de gerenciamento), entre outros (Armstrong & Taylor, 2014; Medeiros, 2013; Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Gomes & Lopes, 2006).

Os subsistemas de RH, dentro de cada cenário organizacional, devem ser capazes de mobilizar as pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos, por meio da seleção adequada de profissionais, de modificações nos sistemas de recompensas e incentivos, da realização de diagnósticos organizacionais e culturais, da criação de indicadores de desempenho, de treinamento e desenvolvimento (Medeiros, 2013). Um sistema de RH, 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., 2011).

Práticas isoladas implicarão sempre menores impactos do que a implementação de sistema de gestão mais completo (Tavares & Caetano, 1999; Gomes & Lopes, 2006). A seleção de práticas também não tem sido adequada e segundo Wood et al. (2011) parece basear-se mais na compilação de práticas de outras empresas e na intuição do que em evidências empíricas substanciais. Nesse ponto, as pesquisas sobre resultados de ações de Recursos Humanos, 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 et al., 2018).

A área de RH atua por meio de um conjunto de políticas e práticas destinadas a maximizar o desempenho e o comprometimento dos funcionários, para atingir as metas da organização (Alagaraja, 2013; Guest, 2011; Adeniji, 2013).

As políticas de RH definem o posicionamento, expectativas e os valores da organização quanto à forma de tratamento dos empregados, servindo de referência ao desenvolvimento de práticas organizacionais para resolução de problemas sobre relações de trabalho e para decisões tomadas tanto pelos gestores como pelos próprios trabalhadores (Armstrong, 2009). As práticas de RH são as atividades realizadas na implementação dessas políticas e incluem recursos, aprendizado e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho e recompensa, relações interpessoais, administração de pessoas (Armstrong & Taylor, 2014).

Na administração pública direta, a seleção de servidores é realizada por meio de concurso público, definido pela Constituição Federal (1988). A remuneração é definida em lei, no caso do Poder Judiciário se dá pela Lei nº 11.416 de 2006. A política de Avaliação de Desempenho atualmente está tramitando no Congresso Nacional projeto de lei que estabelecerá critérios mais rígidos para a avaliação anual de desempenho do servidor.

A política de Treinamento e Desenvolvimento no serviço público tem suas diretrizes dadas pelo recente Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Especificamente no órgão estudado, há resolução interna de 2007 que institui o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores. Ele define o Plano Anual de Capacitação (PAC) como instrumento responsável por definir as prioridades, estimar

investimentos e nortear os gastos financeiros, de acordo com a estimativa orçamentária.

As práticas alvo dos projetos de mudança na Secretaria de Gestão de Pessoas foram Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho (Demo et al., 2011). As demais práticas não serão consideradas neste estudo, uma vez que a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do órgão investigado não tem gerenciamento direto sobre elas.

A Tabela 3 contém as definições das políticas e práticas que serão utilizadas nesta tese.

Tabela 3

Definição das Políticas e Práticas de Recursos Humanos

Políticas e Práticas de RH	Definição
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar
Treinamento e Desenvolvimento	Conjunto de práticas que visam treinar, desenvolver e educar os colaboradores, estimulando a contínua aprendizagem e produção de conhecimento e construindo competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional.
Avaliação de Desempenho	Conjunto de práticas que visam avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

Nota: as definições dos fatores são apresentadas em Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Artmed.

A gestão de RH deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes (Armstrong & Taylor, 2014; Demo et al., 2014; Legge, 2006). Porém, as dificuldades de natureza metodológica e a ausência da construção de um corpo teórico cumulativo impactam a definição de modelos teóricos que atendam de fato a prática (Lacombe & Albuquerque, 2008). Os estudiosos de RH, segundo Hatala (2006), precisam conhecer o maior número possível de ferramentas para explorar ainda mais os processos pelos quais as organizações se tornam mais eficazes, a fim de contribuir efetivamente para a prática.

Em revisão da produção acadêmica sobre RH, Demo et al. (2018) encontraram que

23% de publicações recentes avaliaram o caráter estratégico da área de RH. Políticas e práticas de envolvimento e recrutamento e seleção deveriam ser mais explorados pelos estudiosos, segundo as autoras. Surgiram novas tendências como o uso das redes sociais para processos seletivos, por exemplo. Para os autores, ainda incipiente é a produção de artigos relativos aos instrumentos de medidas de RH.

Essa revisão da literatura mostrou que Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE é a prática mais privilegiada pelos pesquisadores, seguida por estudos sobre a avaliação de desempenho e suas implicações na gestão estratégica. A abordagem por competências, apesar de bastante mencionada na literatura prescritiva, contou com poucas pesquisas acadêmicas (Demo et al., 2018).

A literatura destaca impacto da atuação da Gestão de RH na efetividade e desempenho organizacional (Combs et al., 2006; Guest & Conway, 2011; ALDamoe et al., 2011), na cultura organizacional (Baddah, 2018), na redução do absenteísmo (Kehoe & P. M. Wright, 2013) e na promoção de bem-estar no trabalho (Combs et al., 2006 ; Nishii et al., 2008). Destacam-se também efeitos positivos nos indivíduos e equipes, tais como: comportamento inovador (Chang, 2017); relações de confiança (M. E. D. Santos, 2019) e comprometimento organizacional (Katou, 2012; Adeniji et al., 2013; Demo et al., 2013; Morin et al., 2016).

As políticas e práticas não apenas facilitam 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 e Bahn, 2015).

As pesquisas mais específicas sobre as relações entre RH e mudança organizacional serão apresentadas no Estudo 2, quando da construção da hipótese de relação preditiva entre políticas e práticas de RH e o Comportamento de Apoio à Mudança.

Os estudiosos clamam a necessidade de investigação das seguintes tendências: o valor da atividade de RH no programa de mudança organizacional (Barratt-Pugh & Bahn, 2015), e

mais pesquisas sobre as práticas de envolvimento e de avaliação de desempenho (Demo et al., 2018). “Depois de centenas de pesquisas, ainda não estamos em posição de afirmar com confiança que uma boa gestão de recursos humanos tenha um impacto no desempenho da organização” (Guest, 2011, p.11).

Destarte, sob a perspectiva científica, esta tese vem ao encontro dessa necessidade, ao explorar um contexto real de mudanças e monitorar os efeitos das práticas de RH remodeladas durante o período da pesquisa.

As percepções das políticas e práticas de RH podem ser influenciadas pelas relações sociais informais (Hatala, 2006; Barratt-Pugh & Bahn, 2015; Yamkovenko & Hatala, 2015; Hollenbeck & Jamieson, 2015). As redes sociais informais serão utilizadas na tese para identificar alterações entre os relacionamentos durante o período de mudanças e seus efeitos. Por isso, o próximo tópico apresentará os principais conceitos e o estado da arte das redes sociais informais e seus instrumentos de análise.

A análise de redes sociais informais

As redes são estruturas informais, não prescritas pela organização, formadas a partir de características e escolhas pessoais dos indivíduos. As pessoas têm razões diferentes para interagir umas com as outras e, portanto, podem participar de uma variedade de relacionamentos ou redes sociais informais (Kilduff & Brass, 2010; Marsden & Towley, 1999; Dabos & Rousseau, 2013).

As redes permitem ampliar a comunicação e desenvolver a confiança (Kremer et al., 2017); propiciam flexibilidade, conexões e recursos para os indivíduos se adaptarem mais rapidamente (Hollenbeck & Jamieson, 2015); e auxiliam a resolução conjunta de problemas, corrigindo falhas da estrutura formal de uma organização (Krackhardt & Kilduff, 1990).

A Análise de Redes Sociais (ARS) é uma abordagem de avaliação que usa ferramentas matemáticas e visualização para representar e analisar a estrutura de relacionamentos entre

pessoas, organizações (e.g. K leinbaum, 2012), objetivos, interesses, países (Borgatti et al., 2002; Hanneman & Riddle, 2005; Borgatti et al., 2018; Wasserman & Faust, 1994). Os profissionais podem coletar e analisar dados da rede por meio de softwares que produzem imagens que exibem os padrões de conexões entre os nós da rede (Hope & Reinelt, 2010).

A Análise de Redes Sociais pode fornecer à organização informações com grande amplitude de possibilidades de estudo e composição de novos níveis de análise: Os “atores” ou “nós” de uma rede são as pessoas, e os “links” são os relacionamentos entre elas. Os nós podem ser usados para representar eventos, países, organizações, objetos ou outras coisas (Neiva et al., 2016; Neto, Valadão & Andrade, 2017). A rede pode ser analisada em vários níveis, como a empresa toda, um departamento, equipe ou grupo (Bilecka, 2018).

A ARS ilustra a estrutura social e analisa os padrões de fluxo de informações dentro de um contexto organizacional. Nesse sentido, ela promove a identificação dos indivíduos que controlam o fluxo de informações, de modo a facilitar uma rápida e mais efetiva disseminação de novos conteúdos (Hatala, 2006).

As redes se formam de acordo com seu objetivo. Kuipers (2009) as divide em 3 tipos: Informação, Amizade e Aconselhamento.

- Rede de Informação: permite a troca de informações sobre o trabalho, e sobre o que está acontecendo na organização e que afeta a todos os seus membros;
- Rede de Amizade: é uma rede baseada na troca de afeto, amizade e socialização;
- Rede de Confiança: compartilhamento de informações políticas, por escolha dos atores, sem coação contratual, estrutural e/ou legal (J. L. Santos & Sampaio, 2016).

Nesta tese, foram utilizadas as Redes de Informação e de Amizade. Optou-se por não se utilizar a Rede de Confiança, pelas características desse momento de mudança.

Para análise das redes, é necessário compreender seus principais elementos, que serão

objeto de cálculo entre as relações. A Tabela 4 apresenta conceitos dos elementos básicos de uma rede social informal.

Tabela 4

Elementos básicos de uma rede social informal

Termos	Conceitos
Rede Social	Um grupo de indivíduos que, juntos ou individualmente, relacionam-se com uma finalidade específica.
Rede social pessoal (<i>egonetwork</i>)	Consiste no conjunto de laços entre o ator focal (ego), seus alteres (todos os demais atores com quem mantém vínculo), e destes outros com seus próprios alteres.
Grafo	Nome técnico do gráfico de uma rede.
Ator (ou nó)	A unidade mais básica em uma rede é um ator.
Matriz quadrática	Matriz com o mesmo número de linhas e colunas, na qual todos os atores são apresentados na 1ª linha e na 1ª coluna. É usada para correlacionar os atores.
Comunidades	Grupos de atores muito próximos que compartilham normas ideais, objetivos comuns.
Tamanho da Rede	A soma de todos os nós ou atores representa o tamanho da rede.
Laços	São as ligações existentes entre dois ou mais nós, representadas por linhas.
Fluxo	Fluxo indica a direção da ligação, representado por uma seta.
Fluxos bidirecionais	São os fluxos recíprocos, com setas bidirecionais em ambos os sentidos.
Fluxos unidirecionais	Fluxo sem reciprocidade, com seta em apenas um sentido.
Nó solto	Nó ou ator que não tem nenhum fluxo, o que implica ausência de ligações.
Reciprocidade	Mostra o quanto as ligações entre os atores são recíprocas e as escolhas são mútuas.
Distância geodésica	Representa o menor número de ligações que um ator precisa para chegar a outro.
Diâmetro	Demonstra o número máximo de atores necessários para que uma informação chegue ao seu destino.
Média de ligações	Número de ligações de cada ator dividido pelo total de atores.
Densidade	Porcentagem das ligações reais dentre as possibilidades de conexões.
Grupos Desconectados	Refere-se ao número de subgrupos desconectados da rede.
Fragmentação	Índice que apresenta o percentual de subdivisão interna de uma rede.
Descentralização	Índice percentual sobre o número de atores centrais que detêm a maior parte conexão com muitos outros atores. Descentralização implica autonomia.
Fechamento (<i>closure</i>)	Extensão na qual os contatos de rede de um ator são conectados entre si.
Buracos estruturais	São os espaços vazios dentro das estruturas sociais, entre subgrupos de atores.

Nota: adaptado de Alejandro, V. A. O., & Norman, A. G. (2005). *Manual introdutório à análise de redes sociais: medidas de centralidade*.

Avanços nas pesquisas mostram que laços fracos, buracos estruturais, cognição e personalidade são temas que têm sobressaído (Cross et al., 2013). Resultados mostram: vantagem da qualidade dos laços em relação ao tamanho da rede; sobrecarga de atores centrais, com percepção de falta de recompensas por seus esforços e decorrentes pedidos de desligamento (Soltis et al., 2013); laços fortes com resistentes pode prejudicar a adoção de

mudanças (Battilana & Casciaro, 2013); laços fortes correlacionados a atores com mais iniciativa, indicando facilidade para mudanças bem-sucedidas (Teixeira & Verhine, 2014).

A densidade demonstrou ser importante para o comportamento e desempenho dos membros da rede (Coleman, 1988; Ni Sullivan et al., 2014). A densidade é uma medida do nível de conectividade na rede. Quanto maior a densidade, maior a coesão dentro do grupo e mais informações fluem entre seus membros (Brand & Verschoore, 2014). Ela influencia o fluxo de informações, o acesso a recursos, o surgimento de normas coletivas e a pressão social para cumprir essas normas coletivas (Burt, 1992). Vardaman et al. (2012), em um estudo com quatro escolas públicas norte-americanas, encontraram efeito do aumento da densidade no ritmo de efetivação das mudanças. Ao contrário, níveis baixos de densidade indicam uma conectividade ruim entre os membros e podem afetar o fluxo de informações necessárias para o desempenho aceitável (Hatala, 2006).

Pesquisadores descreveram um processo mais complexo pelo qual alguns efeitos de rede duram pouco enquanto outros duram: alguns descobriram que os efeitos do fechamento da rede perduram, mas os laços de ponte têm vida curta (Burt, 2002; Soda et al., 2004; Baum et al., 2012). Outros descreveram os efeitos dos laços sociais como extremamente persistentes (Marquis, 2003; Walker et al., 1997). Em um estudo com advogados de Nashville, por exemplo, verificou-se que as redes de mentores no início de carreira dos associados tiveram um efeito persistente no desempenho posterior de suas empresas, como possível resultado da socialização e aprendizado iniciais (McEvily et al., 2012; Ni Sullivan et al., 2014).

Enquanto as pesquisas internacionais têm relacionado variáveis de rede a outros construtos (comprometimento afetivo, liderança, desempenho etc.), os estudos no Brasil exploram mais as medidas de coesão e centralidade em diferentes organizações, segmentos e grupos de trabalhadores, ligados talvez à necessidade de entendimento do contexto. Os cenários foram os mais diversos: empresas privadas de ensino (Ribeiro & Correa, 2013;

Sacerdote et al., 2015), organizações públicas (Vieira & Neiva, 2015; Junqueira et al., 2015; Pineyrua et al., 2016); organizações do terceiro setor e projetos sociais (Alves et al., 2015; Siqueira, 2015; Mucheroni & Ferreira, 2016); parcerias entre o serviço público e as demais partes interessadas da sociedade (Teixeira & Verhine, 2014; Anjos et al., 2015).

Embora o denso agrupamento de redes locais permita a transmissão mais eficiente de informações e outros recursos entre os atores, Burt (1992) e Burt e Merluzzi (2014) dizem que, por outro lado, uma menor densidade permite a acessibilidade a outros grupos de forma a conhecer novas ideias de distantes parceiros. Assim, recomenda-se que os atores nas redes de pequenos subgrupos evitem a redundância de informações e mantenham-se abertos a contatos com diferentes grupos (NiSullivan et al., 2014).

Por outro lado, um baixo índice de **fechamento (closure)** pode indicar menor coesão e aumento da dependência de atores conectores, e aumento de buracos estruturais, que abre espaço para a corretagem ou *brokerage* (Burt, 1992; Burt & Merluzzi, 2014), conceito explicado a seguir.

Brokerage

Brokerage (ou corretagem) é considerada uma das variáveis mais importantes nos estudos de redes sociais (Kleinbaum, 2012; Fang et al., 2015; Seo, 2019). Brokerage é um estado ou situação em que um ator conecta atores desconectados ou preenche lacunas ou buracos na rede social (Burt, 1992; 2002; Gould & Fernandez, 1989; Burt & Merluzzi, 2014).

Embora a natureza gregária da estrutura social tenha muitas vantagens, como manutenção da ordem social e produção de identidade -, o tecido social está cheio de abismos, lacunas e buracos que interferem no fluxo livre de informações e bens (Granovetter, 1973; Burt, 1992, 2002; Stovel et al., 2011).

Um buraco estrutural representa a ausência de uma relação entre *alter* (ator ao qual o ego se conecta) e terceiros, que pode ser explorada pelo ego (Nooy et al., 2011). Os buracos

estruturais são úteis na rede de um agente de mudança quando se trata de convencer outros membros da organização a adotar uma mudança que diverge do status quo institucional. No entanto, redes ricas em buracos estruturais nem sempre são um trunfo. Quando se trata de adoção de mudanças que não divergem do *status quo* institucional, os agentes de mudança com redes fechadas se saíram melhor (Battilana & Casciaro, 2012).

Os *brokers* (corretores) desempenham papéis importantes na ligação de membros, servindo como intermediários em termos de transferência de informações e comunicação diária das atividades e descobertas de pesquisa (Gehlert et al., 2015). Como o broker conecta áreas separadas de uma rede social, ele pode ter acesso privilegiado a informações e recursos valiosos (Stovel et al., 2011; Kleinbaum, 2012; Seo, 2019).

As características cruciais dos brokers são que (a) preenchem lacunas na estrutura social e (b) ajudam bens, informações, oportunidades ou conhecimento a fluir através dessas lacunas, e (c) geram vantagem competitiva para a rede ao unir informações internas e externas (Nooy et al., 2011). Esse conceito tem aplicações práticas para as organizações (Chaudhary & Warner, 2015). Atuar como broker às vezes não é uma decisão estratégica, mas o resultado de um comportamento recíproco mais complexo, contingente a fatores relacionados à natureza da rede (Boari et al., 2016).

A necessidade de o broker estar familiarizado com os dois grupos torna a função ainda mais exigente, pois cabe a ele transcodificar e transferir informações, encontrando analogias para que os demais integrantes compreendam (Grosser et al., 2018). Outro ponto é que o broker fica numa situação frágil: as condições relacionais e informacionais que estimulam a demanda por corretagem podem prejudicar paradoxalmente a confiança de outros atores no broker (Stovel et al., 2011; Stovel & Shaw, 2012). Em um estudo entre parcerias de empresas privadas e o setor governamental, Boari et al. (2016) verificaram que a ocupação de posições de brokerage está associada a uma maior influência quando os atores se posicionam em vários

eventos políticos e demonstram imparcialidade, mostrando abertamente que não usarão as vantagens de sua posição estratégica.

Em reação à abordagem predominantemente estruturalista da corretagem, a literatura passou a analisá-la como um comportamento social, no qual são fenômenos importantes tanto quanto a estrutura da rede, afirmam Grosser et al. (2018).

Para classificar os papéis de corretagem, Gould e Fernandez (1989) introduziram o conceito de tipologia de Brokerage, classificando-a em cinco perfis: o consultor (*itinerant*), o coordenador, (*coordinator*), o representante (*representative*), o porteiro (*gatekeeper*) e o conector (*liaison*) (Nooy et al., 2011). Neste estudo, serão avaliados quatro deles: o coordenador, o consultor, o gatekeeper e o representante, descritos na Tabela 5.

Tabela 5

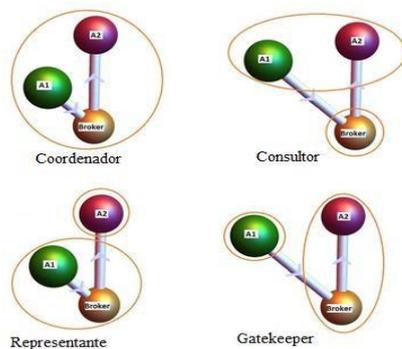
Redes Sociais Informais – medidas utilizadas na Tese

Papéis na Rede Social Informal		
Brokerage	Gatekeeper	B é um membro de um grupo que está em sua fronteira e controla o acesso de pessoas e informações de fora para dentro do grupo.
	Coordenador	B é membro de um grupo e estabelece conexões entre membros do mesmo grupo.
	Representante	B é membro de um grupo e conecta esse grupo a outros diferentes, sendo o porta-voz dos membros.
	Consultor	B é membro externo que media uma relação entre dois membros de um mesmo grupo.

Nota: Gould e Fernandez (1989), Nooy et al. (2011).

Os diferentes tipos de corretagem envolvem diferentes relacionamentos e fluxos de informações, e podem determinar vantagens diferentes para os brokers, dependendo de suas características internas (Burt et al., 2013; Grosser et al., 2018). Dos distintos tipos de corretagem, o gatekeeper e o representante estão na posição mais vantajosa, pois processam informações/ recursos de seus grupos (Gould & Fernandez, 1989).

É possível compreender melhor a atuação desses tipos de broker com a representação do papel de cada um, mostrado na Figura 2.

Figura 2*Papéis de Brokerage*

Fonte: (Gould & Fernandez, 1989)

A literatura sobre inovação tem focado principalmente a atuação dos gatekeepers, uma vez que acessam fontes externas de conhecimento e combinam as informações com o conhecimento local: a intensidade da atividade de gatekeeper pode ter um impacto no desempenho em projetos de inovação (Graf & Kruger, 2011; Grosser et al., 2018).

Vale aqui relatar os avanços teóricos e metodológicos (Burt et al., 2013; Fang et al., 2015) em busca de evidências para explicar o desempenho superior dos brokers. Esses atores, ao fazer a conexão entre grupos não interligados, ficam em melhor posição para extrair ideias e recursos diferentes, o que pode lhes dar vantagem competitiva e poder. Vários estudos chegaram à conclusão de que o fator chave da competência do broker não resulta apenas do acesso a informações diversas, mas também do processamento dessas informações para se comunicar entre os diferentes contatos e ambientes, achando correlações com criatividade (Burt, 2002; Burt & Merluzzi, 2014).

Dependendo da situação, pode ser vantajoso para um broker jogar contatos uns contra os outros (Fernandez-Mateo, 2007), facilitar negociações em caso de mal-entendido (Leonardi & Bailey, 2008), mediar uma conversa minimizando uso de jargões irritantes (Kellogg, 2012), ou desenvolver habilidades de brokerage em colegas (Powell et al., 2012). Altos auto

monitores surgem como intermediários em redes de amizade (Sasovova et al., 2010) e redes de conhecimento (Oh & Kilduff, 2008). Estudos encontraram que os traços de personalidade Abertura à experiência, Extroversão e Conscienciosidade se relacionam positivamente com o papel de broker (Fang et al., 2015).

Recomenda-se que as organizações identifiquem os brokers (corretores), para que possam unir públicos-alvo não conectados, a fim de projetar e entregar projetos e programas que atendam mutuamente os diversos parceiros (Chaudhary & Warner, 2015). Devem também verificar o quanto suas redes sociais informais estão ou não altamente intermediadas por brokers, uma vez que a literatura aponta que um alto nível de intermediação faz a rede ser mais instável e vulnerável a ataques externos, por ser muito dependente de uns poucos atores para permanecer funcional (Everett & Valente, 2016). Os estudiosos apontam a necessidade de apreciar contingências internas e características específicas das relações (como duração e força dos vínculos e proximidade entre atores) na relação entre a posição estrutural do ator e seu desempenho (Grosser et al., 2018).

Embora tenha se mostrado especialmente adequada na compreensão das relações complexas nas organizações, a Análise de Redes Sociais Informais é ainda subutilizada na prática organizacional (Hollenbeck & Jamieson, 2015). Como afirmam Cross et al. (2013): “Os executivos precisam saber quem são os principais atores e se eles estão em um papel que está capacitando outros ou potencialmente limitando os outros, retendo informações” (p.630). Assim, esta tese procurou explorar mais essa ferramenta, indo além das medidas de rede para a articulação dos papéis dos brokers na mudança organizacional.

Considerando que a mudança é um fenômeno dinâmico e deve ser estudado de forma a refletir os efeitos do tempo (T. G. Kim et al., 2011), apresenta-se a seguir, a literatura sobre pesquisas longitudinais voltadas para a mudança organizacional.

O tempo e as pesquisas longitudinais

O tempo deve ser tratado de forma mais explícita nas pesquisas sobre mudanças porque pode mudar as relações entre os constructos (Jones & Van de Ven, 2016). Esses autores alertam os pesquisadores de que negligenciar o tempo pode levar a teorizações falhas, preconceitos na interpretação dos resultados e a conclusões contraditórias.

O tempo, por si só, não altera as variáveis, e sim estas é que mudarão, ao longo do estudo, pelas contingências que serão discutidas com os resultados (Sonnetag, 2012). Os projetos longitudinais de pesquisa também podem fornecer informações sobre a ordem temporal dos eventos subjacentes a essas associações e mostrar como os resultados mudaram e se essa alteração pode ser atribuída às variáveis (Taris & Kompier, 2014).

Durante uma mudança organizacional, indivíduos podem apresentar novos comportamentos positivos que são necessários durante o processo, ou outros comportamentos como negação, resistência, gerando estresse e adoecimento sendo um ponto negativo na mudança prevista (De Lange et al., 2004; Franco et al., 2016; Thomson & Michel, 2018). As relações entre a reação à mudança e seus antecedentes e conseqüências podem se fortalecer ou enfraquecer à medida que as mudanças se desenrolam (Jones & Van De Ven, 2016).

Em uma extensa revisão sistemática da literatura, Oreg et al. (2011) avaliaram 60 anos de estudos quantitativos sobre as reações individuais de mudança, percebendo que os pesquisadores investigaram amplamente seus antecedentes e consequentes, mas apenas de maneira estática. Os pesquisadores de mudanças geralmente se concentram em uma fase das reações ao projeto de mudança (por exemplo, a inicial ou a final) e não se atentam ao fato de que essas reações podem evoluir ao longo do tempo e que essa evolução pode ter um impacto nos resultados da implementação da mudança (Oreg et al. 2011; Vakola, 2016). Contudo, os estudos com desenho longitudinal aumentaram em psicologia, em função do desenvolvimento de ferramentas estatísticas para análises de medidas repetidas, necessárias para abordar

considerações teóricas sobre o tempo e a mudança (Gleibs et al., 2008).

Ainda que utilizando essas modernas ferramentas, a interpretação de séries temporais não é puramente uma questão estatística: depende dos recursos de design e da imediação e magnitude do efeito (Taris & Kompier, 2014). A duração adequada do tempo entre as ondas de estudo é uma questão crucial na metodologia de pesquisa longitudinal: não há regras gerais simples sobre intervalo de tempo apropriado para um estudo. Autores postulam que a duração desse intervalo deve corresponder bem ao “verdadeiro” atraso causal subjacente (De Lange et al., 2004; Dormann & Zapf, 2002; Ployhart & Vandenberg, 2010; Zapf et al., 1996).

Os autores destacam que séries temporais abreviadas descartam mais ameaças à validade do que os casos em que há apenas alguns pontos no pré ou pós-teste (Menard, 2007; Taris & Kompier, 2014). Por outro lado, deve-se atentar para o fato de que se for muito menor que o verdadeiro atraso causal, é provável que o antecedente ainda não tenha tido tempo suficiente para afetar a variável de resultado. Ao contrário, se esse intervalo for muito longo, o efeito de ser exposto à variável antecedente pode já ter desaparecido. Um exemplo é o estudo de Dormann e Zapf (2002) sobre estressores no ambiente de trabalho: os autores realizaram três coletas de dados, uma em cada ano, e só detectaram que os efeitos na saúde mental dos trabalhadores no 2º ano de coleta. Assim, eles argumentam que os efeitos dos estressores no trabalho podem ter um tempo de latência maior, que apenas 2 ondas com intervalo de um ano não apareceriam.

Na literatura, estudos longitudinais recentes foram realizados com os mais diversos intervalos de tempo: Daniel e Sonnentag (2014) e Rafferty e Minbashian (2019) realizaram estudo de duas ondas em três meses, enquanto em Airila et al. (2014) a pesquisa foi feita 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 (2007) 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, a literatura recomenda 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 3 coletas de dados, em três anos, encontrando que houve aumento da resistência à mudança e redução do comprometimento organizacional e da percepção de efetividade organizacional; Stensaker e Meyer (2012) mostraram resultados com maior lealdade dos empregados e aumento da capacidade de mudança; em Meirelles et al. (2014), houve estruturais expressivas nas redes sociais informais e na conectividade entre os atores das redes e os atores centrais; e T. G. 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 2 anos; Rafferty e Minbashian (2019), em estudo no intervalo de 3 meses, demonstraram que nas duas ondas, as crenças cognitivas e emoções positivas sobre mudança foram significativamente associadas à prontidão para a mudança.

O desenho de pesquisa longitudinal dessa tese se propõe a acrescentar resultados de forma a agregar conhecimento considerando a falta de estudos longitudinais sobre mudança organizacional, apontada pelos estudiosos (Horta et al., 2012; Johnson, 2016).

Delineamento dos estudos

Estudo 1 - Análise das variáveis e do contexto durante as mudanças

O comportamento individual é reflexo do ambiente e respostas comportamentais específicas não podem ser previstas com precisão sem o conhecimento do contexto em que o indivíduo ou o grupo funciona (Hatala, 2006). Dessa forma, a literatura aponta que é necessário investigar as razões usadas para justificar cada reação comportamental desde o início e durante toda a implementação da mudança organizacional (Vakola, 2016). “Para delinear e implementar verdadeiras estratégias de mudança na gestão dos recursos humanos nas organizações, é pré-requisito a compreensão dos fenômenos inerentes às alterações” (Gomes & Lopes, 2006, p.62). Nielsen (2018) recomenda o monitoramento da mudança.

Há pouca atenção da literatura à natureza dos processos de mudança, principalmente em relação a quais atividades foram realizadas e em que sequência (Stouten et al., 2018). Para atender a esta necessidade, propõe-se no Estudo 1 a avaliação dos dados de contexto, bem como o acompanhamento longitudinal de todo o período, de forma a subsidiar a compreensão das evidências de alterações nas variáveis de pesquisa.

O contexto da pesquisa oferece um cenário ideal para analisar relações entre o sistema de RH com os comportamentos individuais e coletivos durante a mudança. Monitorar ao longo do período os dados de contexto e das variáveis pesquisadas permitirá análises mais profundas sobre os efeitos das alterações realizadas nas políticas e práticas de RH, dentro de um contexto de mudança organizacional em um órgão público.

Na literatura, destacam-se abordagens mistas, que utilizaram medições ao longo do tempo, como entrevistas (Vakola, 2016), e testes pré e pós intervenção sobre a densidade das redes sociais informais após uma intervenção para aumento da conectividade (Hatala, 2006). Nestes exemplos, os pesquisadores realizaram análise abrangente do problema de pesquisa, com procedimentos mistos concomitantes, convergindo dados quantitativos e qualitativos

obtidos em campo, de forma a integrar informações na interpretação dos resultados gerais.

A estrutura profunda de uma organização é constituída por pessoas, em três elementos básicos: (a) o conjunto interrelacionado de políticas, práticas de gestão de recursos humanos; (b) o complexo tecido das relações sociais informais; e (c) as percepções que as pessoas acumulam ao longo de sua história na organização, que se traduz na cultura, nas crenças e nos valores assimilados e internalizados por todos (Gomes & Lopes, 2006). Deste modo, para que uma mudança produza transformação almejada, é preciso agir simultaneamente sobre os três elementos mencionados, que serão aqui monitorados: a percepção dos servidores sobre as Políticas e Práticas de RH, os papéis deles nas redes sociais informais e o comportamento de apoio à mudança.

Durante os três anos da pesquisa, houve alterações estruturais na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), em seu corpo gestor e nas equipes. O principal projeto de mudança se operacionalizou com alterações nas políticas e práticas de recursos humanos (RH) com início de projetos para sua implementação ou aprimoramento. Para que um departamento de RH seja altamente eficaz, deve estar socialmente bem conectado aos gerentes e seus subordinados, para que se beneficie da informação, influência e solidariedade destes. Esse relacionamento é mais forte quando o próprio RH assume o papel de agente de mudança (S. Kim & Ryu, 2011).

Embora os estudiosos destaquem o importante papel dos recursos humanos (RH) como agente de mudança, sabe-se muito pouco sobre até que ponto o RH influencia o contexto da mudança para promover respostas positivas dos funcionários a apoiar mudanças organizacionais (Alfes et al., 2010; 2019). Gomes e Lopes (2006), em sua revisão, mostram que muitas alterações ocorridas nas práticas de RH não constituíram uma mudança genuína no nível organizacional, pois essa só ocorre com uma transformação cultural e estrutural capaz de sustentar e reforçar as mudanças realizadas no nível da gestão.

“Avaliar a percepção dos funcionários sobre as práticas críticas de RH em diferentes

estágios de início, implementação e consolidação da mudança pode permitir a compreensão do comprometimento dos funcionários com a mudança. Isso também ajudaria os profissionais de RH a entender a eficácia das práticas de RH implementadas durante a mudança.” (Maheshwari & Vohra, 2015, p.1).

A implantação de quaisquer programas, intervenções ou políticas de RH nas organizações depende muito de como as pessoas vão interagir e formar relacionamentos. O ambiente de mudança cria uma situação instável, que pode ser multiplicada pelos comportamentos dos atores envolvidos, todos ansiosos por defender seus interesses (Pichault & Schoenaers, 2003). Nesse sentido, propõe-se o monitoramento de como as redes sociais informais poderão auxiliar ou dificultar a implantação de quaisquer alterações (Krackhardt & Kilduff, 1990; Kilduff & Brass, 2010).

As redes informais são identificadas como as maiores fontes de influência nas organizações e nos sistemas políticos (Krackhardt & Kilduff, 1990; Kilduff & Brass, 2010). As percepções de significado parecem ter um impacto maior nos destinatários da mudança quando há um senso compartilhado de significado e entendimento apoiado pelos grupos de trabalho e pelas redes sociais em que os destinatários da mudança fazem parte (T. G. Kim et al., 2011; Dabos & Rousseau, 2013; Stouten et al., 2018).

Os agentes de mudança dependem dos canais informais de influência para formar coalizões, superar resistência e mudar atitudes em relação a novas ideias; seus efeitos, no entanto, só podem ser totalmente compreendidos quando as pressões institucionais e as ações dos agentes de mudança dentro dela são incluídas em um modelo abrangente de mudança organizacional (Battilana & Casciaro, 2012).

A posição dos agentes de mudança em uma rede social informal pode afetar o sucesso em implementar mudanças (Battilana & Casciaro, 2012). Pode-se atribuir o fracasso de esforços de mudança à falta de compreensão da dinâmica de resistência coletiva, apontam

Neves e Schyns (2018). Assim, sob uma perspectiva do contexto, é possível apreciar de que maneira ocorrem as articulações entre os diferentes atores e como eles se ajustam durante as mudanças.

A aplicação da Análise de Redes Sociais (ARS) permite a comparação das redes informais ao longo do tempo, por isso os pesquisadores a recomendam especialmente para discernir alterações antes, durante e depois das intervenções de RH (Hatala, 2006; Yamkovenko & Hatala, 2015). Nesse estudo, a análise das redes sociais informais permitirá tanto o diagnóstico de relações nas organizações (cooperação e fluxo de conhecimento) quanto o monitoramento de mudanças em tempo real (Bilecka, 2018).

No mapeamento das redes, serão verificadas a formação de comunidades ao longo do tempo. “Uma comunidade intrínseca é uma forma de organização em que um subconjunto de membros está altamente conectado entre si, formando um grupo compacto dentro da comunidade original” (Nath & Swarup, 2019, p. 1). Essas estruturas comunitárias aproximam atores que compartilham valores, normas, objetivos comuns e/ou experiências, propiciando um sentimento de pertencimento (A. C. H. Kim et al., 2018). Membros de um mesmo grupo geralmente exibem comportamentos semelhantes e grupos diferentes podem ter comportamentos diferentes (Borgatti et al., 2018). Portanto, de acordo com esses autores, conhecer a localização e a interação de vários grupos pode ajudar a entender por que os eventos ocorrem e por que as pessoas se comportam de determinadas maneiras

Os modelos de mudança concordam que a visão deve ser transmitida usando vários canais, incluindo boletins, artigos, vídeos, mídias sociais ou workshops (Stouten et al., 2018). Nessa linha, o monitoramento das mudanças deste estudo foi contextualizado a partir de entrevistas e análise documental de projetos, relatórios, jornais internos, folders etc., de forma a compreender as ações implementadas, seus objetivos e o cronograma dos eventos.

Para coletar evidências, ainda que pequenas, de transformações na equipe da SGP, o

principal instrumento do Estudo 1 será a análise dos índices estruturais das redes sociais informais e sua plotagem, com o intuito de visualizar mudanças nas equipes ao longo do período da pesquisa, após as intervenções realizadas. Rapold (2010) constatou que, após várias ações feitas na empresa, visando maior coesão entre seus empregados, tais como pesquisa de clima organizacional, atividades de integração e reuniões periódicas de gerência, a densidade das redes aumentou (de 4,6% para 8%) e a distância geodésica entre os atores foi reduzida, de um ano para o outro, mostrando efeitos positivos das intervenções. Schwarz e Bouckennooghe (2018) argumentam que as atitudes de mudança não emergem de uma agregação linear de experiências ou observações no nível individual, mas refletem as interações entre conjuntos de indivíduos que produzem atitudes no nível do grupo.

Estudos recentes no Brasil utilizaram a análise de redes sociais para acompanhar efeitos de mudanças em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. As pesquisas mostraram: aumento na densidade das redes após mudanças (Vieira & Neiva, 2015; Teixeira & Verhine, 2014; De Souza et al., 2015); centralização de informações em poucos atores (Siqueira, 2015; Pineyrua et al., 2016); redução de distâncias geodésicas (Vieira & Neiva, 2015; Anjos et al., 2015); maior coesão em redes de cooperação e fragmentação na rede de informação (Alves et al., 2015); divisão em subgrupos profissionais (Junqueira et al., 2015). Rapold (2010) constatou que após várias ações feitas na empresa, visando maior coesão entre seus empregados, tais como pesquisa de clima organizacional, atividades de integração e reuniões periódicas de gerência, a densidade das redes aumentou (de 4,6% para 8%) e a distância geodésica entre os atores foi reduzida, de um ano para o outro, mostrando efeitos positivos das intervenções.

Considerando estes achados, espera-se que ocorram alterações nas redes sociais informais, como efeito das intervenções iniciadas, de forma a aumentar os índices de coesão, densidade e reciprocidade de ligações, e reduzir as distâncias entre os atores, a fragmentação

da rede e os buracos estruturais. É esperado também o aumento do Comportamento de Apoio à Mudança e das percepções sobre as Políticas e Práticas de RH na medida em que as intervenções se desenvolvam.

O objetivo do Estudo 1 é, então, descrever todas as alterações nas políticas e práticas de recursos humanos, nas redes sociais informais e no Comportamento de Apoio à Mudanças ao longo de 3 anos, com três coletas de dados.. A descrição e o monitoramento das variáveis permitirão a avaliação dos fatores que ocasionaram as alterações feitas, as ações de intervenção em cada momento, e possíveis motivos pelos quais os servidores optaram por manter ou alterar suas reações à mudança.

Estudo 2 - Modelo de predição e hipóteses de pesquisa

O Estudo 2 intencionou responder as seguintes perguntas:

1. As políticas e práticas de RH e as redes sociais informais afetam positivamente os comportamentos de apoio a mudança dos servidores?
2. As relações entre as variáveis independentes e a variável dependente são moderadas pelo tipo de rede (amizade ou informação)?
3. A ocupação de cargo de chefia modera as relações preditas pelo modelo?
4. Em que medida as relações entre as variáveis se manterão ao longo do tempo? Em que medida o tempo modera essas relações?

Os objetivos e perguntas elencadas foram formulados a partir da literatura, dando origem às hipóteses que serão testadas no estudo. Para tal, são apresentadas, a seguir, associações relatadas na literatura e a formulação de cada hipótese.

Políticas e Práticas de RH e Comportamento de Apoio à Mudança

Os servidores devem, nos processos de mudança organizacional, desenvolver novas habilidades e conhecimentos, o que dá ao RH um papel importante nesse desenvolvimento (Baddah, 2017; Hiatt, 2006; Conway & Monks, 2008; Adenji et al., 2013).

As políticas e práticas de RH, especificamente no contexto de mudança organizacional, podem proporcionar aos empregados uma maior capacidade de suportar e superar frustrações e desafios para solução de problemas (Cullen-Lester et al., 2014). Para tal, elas devem atuar diretamente das seguintes maneiras: motivar os empregados por meio de ações para aumentar a identidade e vínculo com a organização; promover o desenvolvimento de competências que levem à mudança organizacional (Baddah, 2017); garantir a seleção de pessoas apropriados para a nova perspectiva proposta (Liu & Rowley, 2016); propiciar atividades que garantam suporte organizacional e das gerências, bem como a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores (Vardaman et al., 2012; Hameed et al., 2017).

Os estudos mostram que o tratamento da organização para com os empregados está vinculado a emoções negativas ou positivas deles durante a mudança (Lysova et al., 2015). 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 percebem que a organização os trata de forma justa (Janson et al., 2008) se demonstra preocupação com a qualidade de vida no trabalho (Cunningham, 2006; Huy et al., 2014), e se há apoio social (quantidade de cuidados evidentes) do supervisor aos empregados (Chou, 2016). As organizações que demonstram cuidado e valorizam os trabalhadores são locais em que a mudança pode ocorrer realmente, diz Costa (2008).

Verificou-se que a prática de RH de treinamento e desenvolvimento influencia significativamente comportamentos para mudar (Zhang, 2019). Os funcionários entendem as práticas de treinamento e desenvolvimento como um compromisso personalizado da

organização, por isso eles precisam retribuir por meio de atitudes positivas e comportamentos não formalmente recompensados (Bos-Nehles et al., 2017).

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

Os pesquisadores têm mostrado que não basta ter políticas e executar práticas de RH: é necessário que os empregados **percebam** estas atividades e contribuições para modificar seu comportamento em relação às mudanças (Frenkel et al., 2012; Maheshwari & Vohra, 2015).

“As percepções dos funcionários sobre a força do sistema de RH são cruciais durante os períodos de mudança, porque provocam processos cognitivos e afetivos que incentivam o enfrentamento da mudança focado no problema, o que leva os funcionários a apoiar ativamente a mudança.” (Alfes et al., 2019, p.246).

Recente pesquisa com a força policial do Reino Unido mostrou que as percepções dos funcionários sobre a força do sistema de RH estavam positivamente relacionadas à sua capacidade de lidar com as mudanças organizacionais e com o comportamento de apoio à mudança (Alfes et al., 2019).

Todavia, existem poucos estudos disponíveis sobre a percepção dos funcionários sobre as práticas de RH implementadas durante a mudança organizacional e seu impacto no comprometimento dos funcionários e a tradução disso em comportamentos de apoio à mudança, apontam Maheshwari e Vohra (2015).

Considerando o referencial teórico, propõe-se a hipótese de haver efeito das

modificações nas Políticas e Práticas de RH na adesão dos servidores às mudanças.

Hipótese 1: Servidores que mais percebem as Políticas e Práticas de RH manifestam mais o comportamento de apoio à mudança.

Redes Sociais e Comportamento de Apoio à Mudança

No processo de criação e manutenção de organizações proativas, ágeis, adaptáveis e flexíveis, as equipes são unidades importantes para contribuir com vários tipos de mudanças e, posteriormente, precisam ser estudadas como um nível separado entre a organização e o indivíduo para obter entender e analisar mudanças (By et al., 2018).

A capacidade de implementar uma mudança tem um grande componente social, pelo qual a prontidão individual e a vontade de aceitar a mudança podem ser moldadas pela qualidade dos relacionamentos que os indivíduos mantêm na organização e pelos efeitos dos relacionamentos de seus pares sobre eles (Stouten et al., 2018).

A estrutura de cooperação, que é a essência de toda organização, é criada de baixo para cima, como resultado de práticas reais dos empregados que se esforçam para atingir as metas de negócios. Pode ser comparado ao sistema nervoso de uma empresa. As relações de cooperação permitem o desenvolvimento de novas habilidades e o acúmulo de conhecimento (Bilecka, 2018). Construir uma coalizão de empregados poderosos e influentes ou outros líderes pode ajudar a sinalizar consenso em relação a uma mensagem de mudança (Kellogg, 2012; Stouten et al., 2018).

A ARS é uma metodologia para examinar a estrutura entre atores, grupos e organizações que trabalha para explicar as variações de crenças, comportamentos e resultados. (Hatala, 2006). O contágio social (Burt, 1992) explica que os indivíduos tendem a manter crenças, atitudes e comportamentos semelhantes aos de seus laços sociais próximos. A

disponibilidade dos empregados para mudar está relacionada à confiança que eles têm em seus pares (Stouten et al., 2018).

As redes informais podem ser muito positivas e atuar como facilitadoras na introdução de mudanças na organização, fazendo as notícias circularem de forma complementar aos canais formais, possibilitando entendimentos sobre o “modo como as coisas acontecem”, o que influencia significativamente o comportamento organizacional (Bastos & M. V. Santos, 2007). Isso se dá pela identificação dos atores centrais da organização que têm acesso direto ao fluxo de informações, o que pode ser usado para disseminar iniciativas de mudança.

A utilização da abordagem de redes pode ajudar a aliviar a resistência à mudança, geralmente associada a reconfigurações organizacionais, como redução de tamanho, demissões ou reestruturação (Hatala, 2006). Os laços com membros da organização potencialmente influentes que promovem a mudança podem ser formas importantes de cooptar os colegas que permanecem resistentes (Battilana & Casciaro, 2013). Ter colegas que fazem pequenas melhorias locais pode levar os destinatários de mudanças menos comprometidos a aumentar sua aceitação da mudança, de acordo com o efeito que a experiência direta com novas rotinas pode ter na aceitação de mudanças de adotantes posteriores (T. G. Kim et al., 2011).

A literatura da área apresenta resultados importantes nos quais as redes sociais informais foram utilizadas para compreender o comportamento dos trabalhadores na mudança organizacional. As redes sociais informais afetam: os contratos psicológicos dos trabalhadores (Dabos & Rousseau, 2013), o comprometimento organizacional afetivo (Nishi & Zamberlan, 2015), o entrincheiramento e o consentimento organizacional (Macambira et al., 2015), e o comprometimento dos empregados com a mudança (Lysova et al., 2015).

A formação de julgamentos a respeito de novos aspectos do trabalho, com base nos julgamentos de seus colegas (Kehoe & P.M. Wright, 2013). A tendência a confiar nas boas

intenções dos amigos aumenta a disposição de considerar suas sugestões (Gibbons, 2004).

Identificar líderes de opinião importantes entre um grupo de colegas e treiná-los para serem agentes de mudança funcionou melhor do que treinar agentes de mudança selecionados aleatoriamente (Lam & Schaubroeck, 2000; Stouten et al., 2018). Battilana e Casciaro (2013) encontraram que laços fortes de membros indecisos com membros potencialmente influentes são ambivalentes sobre a mudança, a depender de os últimos serem ou não resistentes à mudança. A prontidão dos funcionários para mudar está relacionada à confiança que eles têm em seus pares (Soenen et al., 2017) e ao apoio recebido da organização maior (Rafferty & Griffin, 2006).

O valor de crenças compartilhadas em nível de grupo em apoio à mudança é enfatizado por um estudo de equipes de implementação (Higgins et al., 2012). Longenecker et al. (2007) identificaram “más relações de trabalho” com a chefia e colegas como a segunda razão mais importante para o fracasso das iniciativas de mudança.

As evidências existentes sugerem que atores com redes ricas em buracos estruturais têm maior probabilidade de gerar novas ideias (Burt & Merluzzi, 2014). Contudo, em relação à adoção de mudanças, Battilana e Casciaro (2012) encontraram que buracos estruturais na rede de um agente de mudança ajudam no início e na adoção de mudanças que divergem do status quo institucional, mas dificultam a adoção de mudanças menos divergentes.

Apesar de a literatura sobre mudança organizacional mostrar a influência das redes sociais no envolvimento com a mudança (Stouten et al., 2018), ela não avaliou sistematicamente o ambiente no qual as organizações estão inseridas, e tendeu a negligenciar a dinâmica intraorganizacional em favor da dinâmica de campo (Battilana & Casciaro, 2012).

Não foi encontrada literatura relacionando Análise de Redes Sociais e Comportamento de Apoio à Mudança, especificamente. Mas os *insights* sobre as redes sociais mostram que o mecanismo estrutural de influência social pode ajudar ou atrapalhar as tentativas dos agentes

de iniciar e implementar mudanças organizacionais (Battilana & Casciaro, 2012). Isto posto, a influência das redes no comportamento de apoio à mudança será investigada.

Hipótese 2: Servidores em posições estratégicas nas redes sociais informais manifestam mais comportamento de apoio à mudança que os demais.

Redes sociais e Políticas e Práticas de RH

A literatura sugere que efetuar mudanças organizacionais por meio de práticas estratégicas de RH é mais bem alcançado por meio de "alianças" com parceiros organizacionais (Barratt-Pugh & Bahn, 2015). Não é suficiente lidar com os componentes individuais do desempenho: a área de RH deve avaliar as relações que afetam a capacidade dos indivíduos de funcionar como uma unidade (Higgins et al., 2012).

A Análise de Redes Sociais (ARS) ressurge nas pesquisas, apontada como uma solução para o gerenciamento de RH baseado em evidências. A ARS pode fornecer ao profissional de RH uma avaliação inicial da estrutura social da organização e permitir que ele identifique os servidores centrais que podem ser considerados "formadores de opinião" (Yamkovenko & Hatala, 2015; Vandarman et al., 2012). Com a ARS será possível examinar os laços relacionais que podem afetar a transferência de informações, recursos, conhecimentos e atitudes entre os indivíduos ao tentar introduzir uma intervenção (Hatala, 2006).

A análise de redes organizacionais serve ao propósito de diagnosticar uma organização e conduzir processos contínuos de RH, como por exemplo, codificação do conhecimento, identificação de talentos, organização de treinamentos e desenvolvimento, fornece dados para o processo de tomada de decisão e gerenciamento de comunicação e conhecimento (Yamkovenko & Hatala, 2015; Bilecka, 2018). Sua utilização "pode ajudar os gestores de RH a determinar a eficácia de suas práticas de integração e gestão do conhecimento", defendem Hollenbeck e Jamieson (2015, p.380). De acordo com eles, o monitoramento da formação e o

desenvolvimento de laços de rede podem fornecer dados para mostrar como as políticas e práticas de RH afetam a organização.

Em proposta convergente com o presente estudo, a mudança organizacional foi percebida como transformações na gestão de recursos humanos, associada a novas formas de gerenciamento dos relacionamentos (Chaves et al., 2004). Exatamente pelo fato de a gestão de recursos humanos se tratar desse gerenciamento de pessoas, influenciado diretamente pelos relacionamentos sociais, é fundamental conhecer a formação dos agrupamentos dos indivíduos e suas redes de contato dentro da organização. “(...) a perspectiva de rede social é central para a Gestão de Recursos Humanos, mas ainda mal compreendida, igualmente, por gestores e acadêmicos” (Cross et al., 2013, p.1).

Sistemas de RH mal projetados tornam os empregados particularmente dependentes das redes sociais de informações e de conselhos relacionados ao trabalho, que tendem a estar mais disponíveis do que as comunicações do RH ou gerenciais (Dabos & Rousseau, 2013). Os colegas de trabalho próximos podem fornecer orientações, informações e *insights* sobre o desempenho que um supervisor ou gerente não pode dar (Woehr et al., 2005). Obter adesão à intervenção dos indivíduos identificados pode ocorrer antes da implementação do treinamento, aumentando assim a probabilidade de que os objetivos do programa sejam reforçados por uma figura central da rede (Hatala, 2006).

A abordagem de redes sociais evidenciou que as percepções dos empregados sobre práticas de RH influenciam e são influenciadas pelas experiências e percepções de seus colegas de trabalho (Nishii et al., 2008). O nível de consenso nas percepções das práticas de RH, complementam Kehoe e Writht (2013), tende a refletir o conjunto de crenças sobre a relação de troca e princípios de causa e efeito que regem um grupo de trabalho.

A pesquisa de Reichard e Johnson (2011) evidenciou que os processos de RH (seleção, treinamento e avaliação de desempenho) criam normas de grupo (aprendizado,

responsabilidade e abertura) que, por sua vez, moderam e apoiam o desenvolvimento de habilidades dos líderes. Estudos sobre Redes Sociais e Aprendizagem foram realizados por Hatala (2006) e Cross, Parker e Borgatti (2002).

Estudos correlacionaram as redes ao desempenho, mostrando que: indivíduos próximos aos núcleos de equipes de alto desempenho superaram os mais periféricos dessas redes (Carboni & Ehrlich, 2013); *brokers têm* escores mais altos de desempenho (Burt, 2005, 2010; Burt et al., 2013); e pessoas que se incorporam rapidamente às redes tendem a ser fortes energizadores e esse fator prediz desempenho e sucessão (Cross et al., 2013).

Entendendo a possível relação entre a percepção de Políticas e Práticas de RH com alguns papéis exercidos nas redes sociais, formulou-se a hipótese 3.

Hipótese 3: As Políticas e Práticas de RH são mais percebidas pelos servidores em posições estratégicas nas redes sociais informais investigadas.

A Chefia na mudança organizacional

A liderança é geralmente destacada como um dos principais impulsionadores da implementação da mudança organizacional (Higgs & Rowland, 2011; Y. Liu et al., 2012; J. Liu & Chaminade, 2010). Fraca liderança e falta de alinhamento entre os líderes são algumas das principais razões para a mudança organizacional falhar (Mäkipää, 2018). Sem um papel de liderança transformacional dos supervisores diretos, uma mudança emergente está inversamente relacionada à disposição dos funcionários em mudar (Van Der Voet, 2013).

Enquanto muitos líderes ainda subestimam o papel central que os indivíduos desempenham no processo de mudança (Choi, 2011, Cross et al., 2013), outros são “campeões da mudança” e buscam justamente identificar empregados que a apoiam para disseminar a seus pares (Khatoon & Farooq, 2014; Lysova et al., 2015).

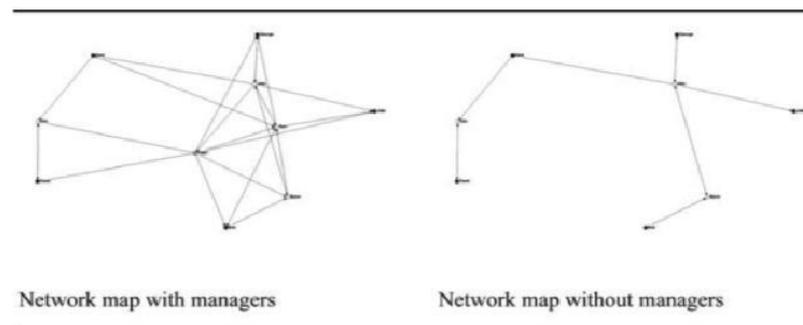
A alta gestão geralmente inicia as mudanças organizacionais, mas a implementação delas depende dos gerentes de equipe (Baloun, 2003; Burke, 2010). Sem o apoio dos gestores intermediários, o processo de mudança eventualmente cessa, e ressurgem tradições e comportamentos incorporados da cultura dominante (Barratt-Pugh & Bahn, 2015). Os empregados realmente parecem ser mais receptivos às mudanças introduzidas pelos líderes de seu próprio grupo do que às atividades iniciadas por líderes de outros grupos ou mesmo por gerentes superiores ou mais distantes (Rafferty & Griffin, 2006).

No entanto, as pressões do tempo e a penalidade muito alta por tomar decisões erradas podem forçar os gerentes a se apegarem a crenças institucionalizadas, criando um clima conservador no qual as novas ideias não são ouvidas (Bizzi, 2017; Schmidt et al., 2017).

A Figura 3 demonstra um exemplo de uma mesma rede com e sem gerentes.

Figura 3

Exemplos de redes com e sem gerentes



Fonte: (Hatala, 2006)

De fato, pode haver paralelos no gerenciamento de mudanças com os resultados da implementação de práticas de recursos humanos. Ou seja, as práticas pretendidas que a alta gerência acredita que introduziu precisam ser realizadas por meio das práticas reais executadas pelos gerentes de nível inferior, resultando na classificação das práticas percebidas e na experiência dos empregados (Kehoe & P. M. Wright, 2013). A execução de novas práticas pela gerência imediata pode ser, portanto, essencial para a implementação.

Com base nos achados relatados, foi testado o efeito moderador da função de Chefia.

Hipótese 4: a ocupação de funções de chefia (Secretário, Coordenador ou Chefe de Seção) modera significativamente os efeitos entre as variáveis independentes e o comportamento de apoio dos servidores.

Diferenças entre as redes sociais informais

As redes profissionais e pessoais podem se sobrepor significativamente, coexistindo metas de tarefas e metas pessoais nas mesmas relações sociais (Casciaro & Lobo, 2008), mas essas duas formas de conteúdo de vínculo são conceitualmente distintas e sua busca ativa (Casciaro et al., 2014).

A amizade invoca muitas das condições ideais para os efeitos positivos do contato: normalmente envolve cooperação e objetivos comuns, além de contatos repetidos de status igual por um período prolongado e em ambientes variados. A amizade é motivada por receber apoio emocional e propiciar bem-estar. Começa com a atração pelos semelhantes (Verbrugge, 1977; Carley, 1991) e se desenvolve ao longo do tempo por meio de experiências compartilhadas, frequente interação e crescente afeto (Krackhardt, 1992). É voluntária, igualitária, confiante e duradoura (Bell, 1981).

A amizade aumenta a cooperação e a comunicação aberta no trabalho (Santanita, 2015), possivelmente por causa do apego emocional e da intimidade intrínsecos à relação (Kilduff & Brass, 2010). Permite aos colegas de trabalho discutir questões delicadas que eles não compartilhariam com não-amigos. Essas conversas informais entre pessoas que gostam e confiam umas nas outras podem ser cruciais para a aceitação e internalização dos novos valores (Gibbons, 2004).

A amizade tem sido associada ao compromisso organizacional (Morrison & Mahadevan, 2012), compartilhamento de recursos durante a crise (Krackhardt & Stern, 1988)

e tomada de decisão na carreira (Krackhardt & Kilduff, 1990). Foi encontrado que redes de confiança apoiam a mudança organizacional (Scott & Carrington, 2011).

Enquanto os laços pessoais fazem parte da dimensão pessoal e fornecem amizade e apoio emocional, os vínculos profissionais não têm uma expectativa de reciprocidade e são parte da dimensão social relacionada ao trabalho (Casciaro et al., 2014).

Resultados de pesquisa mostraram diferenças nas relações entre as variáveis conforme o tipo de rede transacionada: o Contrato Psicológico foi influenciado pela rede de Aconselhamento, mas não pela de Amizade (Dabos & Rousseau, 2013); no estudo de Gibbons (2004), a rede de amizade funcionou como catalisadora das mudanças, enquanto que a rede de aconselhamento atuou como estabilizadora dos valores profissionais; em uma empresa pública brasileira a rede de Amizade apresentou aumento na densidade e redução de distâncias geodésicas, enquanto a rede de comunicação pouco se alterou (Vieira & Neiva, 2015). Outro estudo com resultados bem diferenciados e complexos foi o de Luria & Kalish (2013): Na rede de Contribuição, os atores nomeados por colegas (Poder de Bonacich) foram mais bem avaliados. Na Rede de Amizade, os líderes mais bem avaliados foram aqueles com ligações não redundantes.

Considerando que os laços ou relações de rede produzem resultados diferentes (Krackhardt, 1990), espera-se o mesmo nas relações entre as variáveis deste estudo.

Hipótese 5: os tipos de rede (Amizade ou Informação) moderam significativamente os efeitos entre as variáveis independentes e o comportamento de apoio.

As relações entre as variáveis pesquisadas e a perspectiva temporal

É importante entender como as reações dos destinatários às mudanças evoluem com o tempo e por quais razões. Mesmo as melhores práticas de gestão podem ter efeitos negativos quando mudam excessivamente, levando a esgotamento emocional, maior incerteza, a atitudes

de cinismo e níveis mais baixos de comportamento de apoio à mudança (Johnson, 2016; Pierce & Arguinis, 2013; Procter & Randall, 2015).

Os resultados das mudanças organizacionais podem levar anos para se materializar, isso limita as oportunidades que o gestor de mudanças tem para administrar repetidas intervenções e obter feedback sobre seus resultados (Stouten et al., 2018). Em uma metanálise de 68 estudos longitudinais, M. Ford et al. (2014) mostraram que os efeitos síncronos dos estressores crônicos tendem a aumentar ao longo do tempo e atingem o ápice, em média, três anos após a primeira onda de estudo. O estudo de Huy et al. (2014) mostrou uma evolução em cascata da resistência à mudança ao longo do tempo.

Efetivas implementações de mudança só perduram quando os trabalhadores estão prontos para utilizar e promulgar os novos conceitos, conhecimentos e ferramentas (Tenkasi & Chesmore, 2008). Os trabalhadores também se manterão engajados se perceberem que as principais conquistas e os efeitos positivos da mudança permanecerão ao longo do tempo (Gleibs et al., 2008).

Um grande problema apontado pelos estudiosos é a taxa de retenção dos respondentes nas mensurações ao longo do tempo. Em Ertan et al. (2019), as taxas de resposta mostraram um declínio no número de respondentes (89% em T1, 85% em T2 e 62% em T3), tendo no total 17 entrevistados que concluíram as três ondas do estudo. Em Gibbons (2004) de 207 respondentes em T1, 126 concluíram pesquisa em T2, com taxa de retenção de 61%.

Quanto à Análise de Redes Sociais, Seo (2019) aponta que embora haja um interesse crescente nas redes sociais informais, há relativamente pouca evidência empírica sobre como a dinâmica é estabelecida e progredida ao longo de períodos. De toda forma é um fluxo lógico de pesquisa a considerar nos estudos sobre a mudança organizacional (Day et al., 2014).

Com base nos achados acima relatados, e considerando o cenário de mudanças estruturais ocorridas na Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão estudado, espera-se que as

reações comportamentais dos servidores envolvidos se alterem ao longo do tempo. Argumenta-se que o efeito dos dois antecedentes (percepção das Políticas e Práticas de RH e papéis nas redes sociais informais) variarão à medida que as mudanças aconteçam.

Espera-se que haja diferenças significativas nas relações entre as variáveis durante as ondas 1, 2 e 3, devido às definições políticas do órgão, com diferentes titulares da Secretaria de Gestão de Pessoas. Considerando que cada gestão trouxe uma nova linha de direção, não havendo um constante projeto de mudança, nem a ideia de projeção de cenários, optou-se por não direcionar a hipótese, assumindo apenas um possível efeito da moderação do tempo. Uma mudança não significativa das diferenças indica que o modelo não varia ao longo do tempo. Caso ocorra uma mudança significativa há evidência do efeito moderador de tempo.

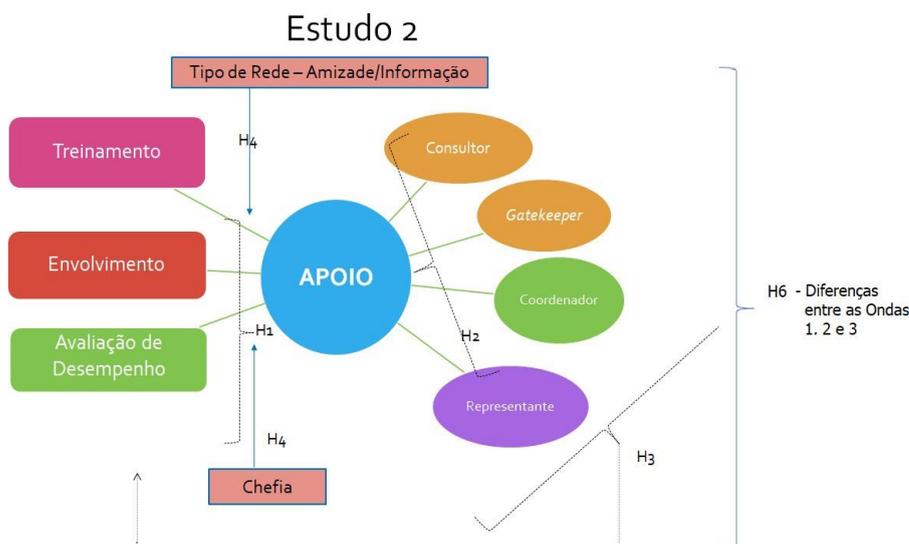
Hipótese 6: o tempo modera as relações entre as variáveis Políticas e Práticas de RH, redes sociais informais e Comportamento de Apoio à Mudança, ao longo de três anos.

Modelo

Para testar essas hipóteses, propõe-se um modelo de relações entre Políticas e Práticas de RH, redes sociais informais e Comportamento de Apoio à Mudança (Figura 4).

Figura 4

Modelo da pesquisa



Método

A pesquisa foi quantitativa e qualitativa no Estudo 1, e quantitativa no Estudo 2. Foi utilizado *survey* nas três ondas de coleta, a fim de avaliar as variáveis redes sociais informais de amizade e informação, Políticas e Práticas de RH e o comportamento de apoio à mudança. O Estudo 1 descreve e analisa os resultados com as informações obtidas pelas entrevistas e a análise documental. O Estudo 2 realiza a testagem do modelo de pesquisa e hipóteses.

Participantes

Participaram do estudo, os servidores em exercício efetivo, lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão. Dessa maneira, não participaram os servidores aposentados, cedidos a outros órgãos, afastados por licença prolongada para tratamento de saúde ou por licença sem vencimento. Todos os servidores efetivos e em atividade foram convidados a participar da pesquisa.

Os dados referentes a idade, sexo, ocupantes do cargo de chefia, tempo de trabalho no órgão e escolaridade são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6

Dados demográficos dos respondentes

Dados demográficos	1ª onda	2ª onda	3ª onda
Idade	25 a 35 anos: 36%	25 a 35 anos: 31%	27 a 35 anos: 25%
	36 a 51 anos: 53%	36 a 51 anos: 57%	36 a 51 anos: 55%
	52 a 64 anos: 11%	52 a 64 anos: 12%	52 a 60 anos: 20%
Sexo	53% mulheres	58% mulheres	60% mulheres
Chefia	21,7%	24,4%	24,7%
Tempo de trabalho	50% > 6 anos	50% > 11 anos	50% > 12 anos
Escolaridade	Ensino Médio: 12%	Ensino Médio: 13%	Ensino Médio: 13%
	Graduação: 29%	Graduação: 34%	Graduação: 29%
	Especialização: 49%	Especialização: 45%	Especialização: 50%
	Mestrado: 10%	Mestrado 8%	Mestrado 8%

Amostra - tamanho, poder e precisão

Para estimar o poder, precisão e tamanho necessário para a amostra, foi utilizado o software G*Power 3.1. Os cálculos foram feitos para testes F, regressão linear múltipla com modelo fixo, com incremento de R^2 , apresentados na Tabela 7.

Tabela 7

Cálculos para adequação da amostra

Análises	Parâmetros	Dados
Input	Effect size f^2	0,35
	α err prob	0,05
	Power ($1-\beta$ err prob)	0,95
	Number of tested predictors	2
	Total number of predictors	7
Output	Noncentrality parameter λ	16,800
	Critical F	3,232
	Numerator df	2
	Denominator df	40
	Total sample size	48
	Actual power	0,95

As coletas foram realizadas em 3 ondas: junho de 2017, março de 2018 e agosto de 2019. As amostras são representativas, considerando os valores indicados pelo G*Power: 83 respondentes na 1ª onda, 85 na 2ª e 79, na 3ª. Participaram das 3 ondas, 49 servidores. Desta forma, garantiu-se a amostra mínima necessária e a adequação ao modelo longitudinal proposto, mantendo um grupo de mesmos respondentes, pareados, em todas as coletas de dados. O número de servidores efetivos e de respondentes, nas ondas, estão na Tabela 8.

Tabela 8

População e amostra de respondentes

Dados	1ª onda	2ª onda	3ª onda	Ondas 1,2 e 3
Período da coleta de dados	Junho/2017	Março/2018	Agosto/2019	Jun/17, Mar/ 18 e Ago/19
Total de servidores efetivos	109	111	108	119
Respondentes	83	85	79	49
Percentual de respondentes	76,15%	76,57%	73,15%	41,18%

Medidas e Instrumentos

As variáveis de pesquisa são o Comportamento de Apoio à Mudança, as Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Envolvimento e Avaliação de Desempenho, e os papéis de consultor, coordenador, gatekeeper e representante das redes sociais de Amizade e de Informação. Este estudo envolve os seguintes instrumentos:

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

Neste estudo, foi utilizado o fator Comportamento de Apoio à Mudança, com 7 itens que avaliam a emissão de comportamentos desejados em um processo de mudanças, tais como flexibilidade, abertura ao processo, aceitação, defesa da mudança.

Escala de Políticas de Recursos Humanos (Demo et al., 2011), $R^2=58\%$, testada nos Estados Unidos (Demo et al., 2012) e replicada no Brasil (Demo et al., 2014). A análise confirmatória com seis fatores demonstrou índices adequados de ajuste do modelo [$\chi^2(752) = 2376.2,29$, $p/0.001$ or $NC=3.15$; CFI = .89; RMSEA=.07 (intervalo de confiança entre.069 e .075)]. Nesta tese, foram utilizados os fatores: **Envolvimento** (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação), 12 itens, Confiabilidade (α) = 0,93, Percentual de variância = 37%; **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** (aquisição sistemática de competências, aprendizagem contínua e produção de conhecimento), 6 itens, Confiabilidade (α) = 0,88, Percentual de variância = 3%, e **Avaliação de Desempenho e Competências** (promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento), 5 itens, Confiabilidade (α) = 0,86, Percentual de variância = 4%.

Estes instrumentos foram avaliados com escala de resposta do tipo *Likert* com sete pontos, sendo 1 (*discordo totalmente*) e 7 (*concordo totalmente*).

Mapa de Redes Sociais – Questionário adaptado de Neiva e Brito (2008), composto de duas questões: 1) *Quais pessoas você considera bons colegas de trabalho e o quanto você considera essas pessoas suas amigas?* 2) *Quais pessoas mais lhe passaram informações importantes sobre o trabalho e o quanto você as considera como fonte de informação?* Os respondentes selecionam cinco servidores da lista e os avaliam por escala composta de dois extremos, de 1 (*pouco*) a 4 (*muito*).

Os dados qualitativos foram retirados dos documentos obtidos junto ao órgão, tais como descrições de ações, projetos e relatórios das intervenções, materiais do jornal interno da área e dos informativos da intranet do órgão, publicados pela Área de Comunicação.

Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados quantitativos, foi aplicado *survey* contendo as escalas de respostas comportamentais à mudança organizacional, de políticas e práticas de recursos humanos e o mapa de redes sociais. A primeira coleta foi realizada no período de junho a agosto de 2017, a segunda coleta realizada em maio de 2018 e a terceira, em agosto de 2019.

Os servidores da SGP foram convidados por e-mail para responder o instrumento de pesquisa. A aplicação foi presencial, feita por pesquisadores do grupo de pesquisa da UnB, no próprio local de trabalho de cada seção.

Essa pesquisa não foi submetida a um comitê de ética para análise. Contudo, os aplicadores informaram sobre o termo de consentimento livre para futura utilização das suas respostas para fins acadêmicos, e coletaram a concordância de cada respondente no instrumento de pesquisa. Os pesquisadores forneceram códigos para identificação dos participantes, com listas de nomes de países. Os dados dos servidores foram pareados ao longo dos anos por meio dessa identificação.

Os dados qualitativos foram obtidos por meio das entrevistas iniciais (roteiro no Anexo A), transcritas e analisadas pelo grupo de pesquisa, e dos materiais que foram disponibilizados para consulta. A primeira gestão da SGP disponibilizou ao grupo a relação dos projetos implantados e os informativos internos da área, produzidos em 2017. Para compreender as realizações da SGP em todo o período da pesquisa, foi escolhida como fonte as matérias publicadas diariamente no jornal *online*, produzidas pela área de Comunicação. Esse material produzido por outra área reduz o viés da autopromoção, com relatos mais neutros em relação aos titulares da SGP.

Procedimento para análise dos dados

Diagnóstico dos dados

Os dados das amostras foram submetidos à análise fatorial exploratória (AFE) para verificar se a estrutura dos instrumentos apresentava o número de fatores intrínsecos das escalas originais. Foi checada a existência de casos omissos e extremos, multicolinearidade e singularidade, e outros pressupostos, como normalidade, linearidade, homocedasticidade. Matrizes de correlação e anti- imagem foram geradas e analisados os testes de *Barlett* e de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), a fim de verificar a fatorabilidade do teste.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese 0 diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade para a qual o modelo fatorial é inapropriado. Para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são inaceitáveis, entre 0,5 e 0,7 são medíocres; entre 0,7 e 0,8 são bons; entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes (Damásio, 2012). Os índices dos testes de esfericidade e fatorabilidade da escala de Políticas e Práticas de RH obtidos com os resultados dos estudos aqui realizados são descritos a seguir na Tabela 9.

Tabela 9

Índices dos testes de esfericidade e fatorabilidade da escala de Políticas e Práticas de RH

	1ª onda	2ª onda	3ª onda
Teste de Bartlett			
qui-quadrado	1293,386	1379,225	1443,141
gl	253	253	253
Sig.	,000	,000	,000
KMO	,897	,896	,819

Os resultados obtidos para as duas medidas (Teste de esfericidade de Bartlett e Medida de adequação da amostra) indicam que a matriz de dados pode ser fatorada (Damásio, 2012). Para a verificação dos fatores, foi utilizado o método de extração *Principal Axis Factoring* (PAF) indicado como um dos que fornecem os melhores resultados (Damásio, 2012). Foi aplicado o método de rotação oblíqua Promax, na qual que os fatores são correlacionados entre si, mais indicado para pesquisas das ciências humanas. A consistência interna dos fatores (o grau de interrelação entre as variáveis) foi avaliada por meio do Alfa de Cronbach, que quando maior que 0,7, evidencia que os itens do fator medem a mesma característica. Na Tabela 10 são apresentados os escores dos alfas obtidos.

Tabela 10

Escala de Políticas de RH_alfas das 3 ondas

Alfa de Cronbach	1ª onda	2ª onda	3ª onda
Fator Envolvimento (ENV)	,949	,941	,947
Fator Treinamento e Desenvolvimento (TDE)	,858	,886	,843
Fator Avaliação de Desempenho (A VD)	,852	,829	,821

Os fatores das escalas originais mantiveram-se os mesmos. A composição dos fatores incluiu cargas fatoriais superiores a 0,45 (Tabachnick & Fidel, 2012). Não se realizou Análise Fatorial Confirmatória (AFC) devido o número reduzido de participantes das amostras.

Estratégias de análise

Análise Qualitativa

Para os dados qualitativos do Estudo 1, foi realizada análise documental, a fim de contextualizar os resultados encontrados com os instrumentos quantitativos. As ações produzidas pela SGP foram organizadas conforme a política e prática de RH 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.

Foi realizada a compilação de todo o material obtido em um banco de dados do histórico de eventos a fim de detectar incidentes potencialmente relevantes para a construção de uma narrativa detalhada do que aconteceu no período. Essa análise permitiu vincular o conteúdo, os contextos e os processos de mudança ao longo do tempo, de modo a explicar possíveis alterações observadas nos resultados da pesquisa (Wiedner et al., 2017). A narrativa se concentra na iniciativa de mudança estratégica na gestão do Presidente A, vinculada aos desenvolvimentos subsequentes das três práticas de RH que foram remodeladas.

Análise Quantitativa

Para análise das redes sociais informais, foram montadas matrizes quadráticas incluindo todos os participantes. As respostas foram analisadas com os softwares UCINET 6.0, em que foram extraídos dados macro e microestruturais, bem como os papéis de Brokerage das redes.

A macroestrutura das redes é verificada por meio de critérios significativos como coesão, densidade, distância, diâmetro, fragmentação. A avaliação da microestrutura é realizada com base nos escores médios dos atores (média de ligações, distância geodésica média etc.). Os dados estruturais das redes foram comparados nas três ondas da pesquisa.

Para a definição dos papéis dos brokers, o comando é feito pelo menu Network > Ego Networks > G&F Brokerage roles (Gould & Fernandez, 1989). O programa apresenta os atores listados conforme seu papel de corretagem na rede, e com o número de ligações.

Para o desenho das redes foi utilizado o programa *Netdraw*. Nestes desenhos das redes, foram demonstradas as composições das comunidades, calculadas pelo o algoritmo de Girvan & Newman (2002), que identifica subgrupos coesos formados por partições aninhadas dos dados originais. Esse programa encontra arestas cuja remoção fragmenta o grupo, revelando os principais subgrupos.

Os dados gerados pelo UCINET foram transportados para o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 25) para análise de correlação com as demais variáveis para testagem das hipóteses de pesquisa e do modelo proposto para esta pesquisa.

Os dados das variáveis Comportamento de Apoio à Mudança e Políticas e Práticas de RH foram analisados em termos descritivos (média e desvio padrão das medidas).

Os dados referentes aos papéis de Brokerage (Coordenador, Gatekeeper, Consultor e Representante) e os dados de Comportamento de Apoio à Mudança e de Políticas e Práticas de RH foram submetidos a métodos inferenciais, com uso de regressões múltiplas e de equações estruturais. Foi realizada regressão padrão, método “Inserir”, para teste das hipóteses. Os índices foram calculados 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 1,5 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).

O efeito moderador decorre da inclusão de uma terceira variável ou construto que modifica a relação entre duas variáveis relacionadas (Hair et al., 2010). Para testar esse efeito na variável “Chefia” e na diferença entre as Redes, foi utilizada a ferramenta PROCESS (Hayes, 2012) para cada variável independente do modelo. Estimativas de intervalo de confiança corrigidas por viés (BC) de 95% foram obtidas para o efeito indireto nos modelos de moderadores simples.

Para comparar as médias das variáveis entre as Ondas 1,2 e 3, utilizou-se MANOVA - *Multivariate Analysis of Variance*, ou Análise de Variância Multivariada (Field, 2009) para medidas repetidas. Executou-se um modelo que elimina a variação entre as pessoas, de modo que apenas sejam observados os efeitos dentre as pessoas (por exemplo, Oreg, 2003). Uma mudança não significativa nas diferenças indica que os parâmetros não variaram ao longo do período, enquanto uma mudança significativa indica efeito moderador do tempo.

Resultados e discussão

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos e a discussão do Estudo 1, seguidos pelos resultados e discussão do Estudo 2.

Estudo 1 - resultados

Esse estudo se propôs a descrever o contexto, relacionando os conteúdos de intervenção e os eventos marcantes do período pesquisado. Dessa forma, a apresentação dos resultados será feita em duas partes: primeiro serão mostrados os dados qualitativos colhidos e depois os dados obtidos pelas análises quantitativas. Esses resultados quali e quantitativos serão conjuntamente analisados logo depois, na discussão do estudo.

Dados qualitativos

A partir de relatórios e das matérias publicadas nos informativos internos, foram destacadas as ações que a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) realizou no período das diferentes gestões, relacionando-as aos fatores de Políticas e Práticas de RH: Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, e Avaliação de Desempenho.

A 1ª titular começou as mudanças na área ao ser nomeada. As ações foram realizadas entre 2º semestre de 2016 e o início de 2018 (final dessa gestão). A política e prática de Envolvimento pode ser considerada executada por meio da promoção de encontros para integração de toda a área e das reuniões para planejamento dos projetos de mudança, e ainda com a realização de um fórum sobre assédio moral. Também foi feita a Avaliação dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, com consultoria da UnB. Entendeu-se que política e prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi remodelada a partir da implantação de um modelo de Educação Corporativa, do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) junto aos servidores e da execução de vários cursos para capacitar a própria equipe da SGP para as mudanças, como Gestão de Projetos e Psicodinâmica do Trabalho. A Política e

Prática de Avaliação de Desempenho foi contemplada com a revisão do mapeamento de competências, com projeto-piloto na própria área. A Tabela 11 apresenta as principais atividades promovidas no período entre o 2º semestre de 2016 e o ano de 2017.

Tabela 11

Levantamento das ações realizadas dentro da SGP (2º semestre 2016 e 2017)

Políticas e Práticas de RH	Principais ações realizadas dentro da SGP
Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de encontro de integração com toda a SGP. • Realização dos workshops “Repensando a SGP” para planejamento das mudanças . • I encontro externo de toda a equipe SGP (no jardim do CCBB) • Realização do I Fórum de Assédio Moral e Organizacional. • Aplicação do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de novo modelo de Educação Corporativa. • 1º Levantamento de Necessidades de Capacitação para todos os servidores. • Capacitação de toda a SGP em Gestão de Projetos e Mapeamento de Competências. • Curso de contratação de Treinamento, para a SGP;
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Psicodinâmica do Trabalho para todos os gestores da SGP. • Revisão do mapeamento de competências (projeto-piloto na SGP).

A Tabela 12 mostra ações feitas na Secretaria de Gestão de Pessoas, após a 2ª troca da titular (a partir de fevereiro de 2018 até todo o ano de 2019).

Tabela 12

Levantamento das ações realizadas dentro da SGP (2018 e 2019)

Políticas e Práticas de RH	Principais ações realizadas dentro da SGP
Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Confecção de grande painel, para os servidores registrarem e expectativas. • SGP promove Campanha de Sustentabilidade para os eventos internos . • Encontro com servidores de outras áreas para revisão de práticas da SGP. • Workshop de planejamento dos projetos para 2018 e 2019. • Apresentação interna dos projetos concretizados (1º semestre de 2018).
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de cursos junto à chefia, com base em competências. • Servidores da SGP participam de piloto da oficina de processos .
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão final e publicação eletrônica do Mapeamento de Competências . • Realização de pesquisa sobre o dimensionamento da força de trabalho.

As práticas de Envolvimento, em 2018, foram vistas em ações como a confecção conjunta de um grande painel permanente, nas paredes do andar onde fica a SGP, no qual os servidores foram convidados a registrar sua visão e expectativas para a área. E no encontro com servidores das demais áreas do tribunal, para revisão de ações e atividades promovidas pela SGP. Houve reunião com chefes de seção da área para revisão dos projetos para escolha

dos que seriam continuados. Em TDE, o levantamento de cursos voltou a ser apenas junto aos gestores. Exclusivamente para os servidores da SGP, houve uma oficina-piloto sobre processos de trabalho. A política de Avaliação de Desempenho foi especialmente contemplada, com a revisão final e publicação eletrônica do Mapeamento de Competências do órgão, e com a elaboração e execução do projeto Dimensionamento da Força de Trabalho, em parceria de pesquisa com a UnB.

O cenário político e organizacional foi analisado, considerando cada gestão dos Presidentes A, B e C. Os conteúdos foram listados a partir das publicações online do informativo, produzidos pela área de Comunicação do órgão. Os dados foram classificados como Legislação ao Servidor, Desenvolvimento de Pessoas, Campanhas e Ações para o Servidor, e Valorização do Servidor, para melhor entendimento do cenário político, e são apresentados em cada ano e período de gestão dos Presidentes A, B e C nas Tabelas 13 a 21.

Das entrevistas desses presidentes ao assumirem o cargo, publicadas online, foram retiradas frases emblemáticas que parecem dar o tom de cada gestão. O Presidente A diz que será feita uma “Gestão compartilhada, com a colaboração dos servidores”. O Presidente B fala que “Apesar de nosso tiro curto de seis meses, nós vamos procurar fazer dois anos em seis meses, com apoio de todos vocês”. O Presidente C, por sua vez, diz “Aponto, pois, a continuidade administrativa como diretriz do nosso agir neste primeiro momento, sem prejuízo de projetos a serem desenvolvidos e implementados (...), com a crescente qualificação do serviço público e o aperfeiçoamento da instituição”.

A classificação das informações sobre o Presidente A é apresentada nas Tabelas 13 (ano de 2016) e 14 (ano de 2017).

Tabela 13

Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2016 – Presidente A

Legislação afeta ao servidor	Desenvolvimento de Pessoas	Campanhas e ações pró-servidor	Valorização do servidor
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de 118 cargos e 426 funções comissionadas (Lei) - Lei nº 13.317, de 20 de julho de 2016 – aumento da remuneração de toda a carreira judiciária. - Medida Provisória abre crédito e extraordinário de 150 milhões p/o órgão. - Regulamento do teletrabalho no Judiciário - Aumento do prazo para servidores compensarem horas da greve de 2015 - Institui Adicional de Qualificação - AQ para Técnico Judiciário portador de diploma de curso superior. - Institui Comissão Interdisciplinar para elaborar estudos e oferecer propostas de revisão do Plano de Cargos e Salários dos Servidores do Poder Judiciário da União - Prorrogação da licença-maternidade (de 120 para 180 dias) e da licença-paternidade (de 5 para 20 dias) - Regulamento para afastamento de servidores para programa de pós-graduação (no Brasil ou no exterior) - Concessão de bolsas de para cursos de línguas 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Ambientação para novos servidores - Novo Programa de Educação Corporativa - 1º Levantamento de Necessidades de Capacitação com consulta direta aos servidores. - Ciclo de Palestras Gerenciais (Liderança, Gestão de Conflitos, Gestão do Tempo, Planejamento, Engajamento). - Gestão de Projetos - Curso de Psicodinâmica do Trabalho - Treinamento dado pelo Facebook à área de Comunicação; - Cursos de Excel abertos a todos, nos níveis básico e avançado - Qualidade no Atendimento - Curso de <i>Kan Ban</i> - SGP faz enquete para ver interesse de servidores em cursos de idiomas - Gestão e Fiscalização de Contratos - básico 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleções internas para cargos em comissão, de chefia e para gabinete - Oficinas de arte terapia e de ioga - Oficina "Empodere-se!" - Dia Mundial de Prevenção do Suicídio: atividade com todos os servidores no térreo - Rodas de Conversa sobre o Suicídio, Saúde Emocional, - SGP orienta servidores a cuidar de sua saúde e de seu plano - Programa de Saúde Financeira - I Encontro de Aposentados - Corte de cabelo solidário (Outubro Rosa) - Podologia (Novembro Azul) - Criação de programa de educação solidária para menores aprendizes - Ampliação do programa de reeducação para presidiários - Palestra "Vida: caminho para a felicidade" - Oficina "(Co)Dependência afetiva nas relações familiares" - Oficina de Redação para o ENEM (aprendizes) - Conexão: 2 dias de atividades p/ servidores - Sarau Cultural - Cine Ser (parceria com o CVV) 	<ul style="list-style-type: none"> Presidente visita todos os locais de trabalho para conhecer os servidores - Diretor-geral e SGP recebem comissão de 20 servidores para apresentar propostas relacionadas à jornada de trabalho, retroativo de auxílios, transporte, saúde, qualidade de vida Servidor recebe medalha com o grau de Comendador por 20 de serviços prestados ao país. - Conheça o perfil dos gestores - Reportagens sobre servidores que praticavam esportes olímpicos: - A fisiculturista campeã na Europa - O praticante de tiro esportivo - O árbitro - O jogador de futebol - As maratonistas aquáticas - O carateca que joga pingue-pongue - A corredora - O ciclista. - Fotografias das seções decoradas pelos servidores para o Natal. Vídeo de final de ano do Presidente agradecendo a todos os servidores e colaboradores pelo empenho

1º ano da Gestão do Presidente A – 2016 (Tabela 13)

Para contextualizar o cenário geral do período, é importante destacar que no ano de 2016 (primeiro período de mudanças) houve acréscimo de 20% no número de servidores do órgão, foi autorizado o aumento da remuneração do Judiciário (que não acontecia há 8 anos), e concedido adicional de 5% aos técnicos com nível superior.

Nesse período, toma posse o Presidente A. Pelas atividades implementadas e pelas entrevistas dele, apura-se que houve uma política de valorização do servidor. Há diversas matérias jornalísticas mostrando sua visita a todas as dependências do órgão e suas mensagens de agradecimento às equipes pelo trabalho executado.

Sob seu comando, foram regulamentados benefícios no órgão: aumento da licença- maternidade, de 120 para 180 dias, e da licença-paternidade, de 5 para 20 dias; o afastamento de servidores para programa de pós-graduação (no Brasil ou no exterior); o aumento do prazo para servidores compensarem horas da greve de 2015; e a concessão de bolsas para cursos de língua estrangeira. É importante esclarecer que estas benfeitorias já eram autorizadas no âmbito do judiciário, porém precisavam ser regulamentadas internamente para serem implantadas nessa organização estudada. Por exemplo, o afastamento do país para programas de qualificação já era autorizado pelo Decreto 5.707/2006, mas só em 2016 passou a vigorar no órgão, com a regulamentação interna.

Verifica-se que houve diversas atividades voltadas para a saúde do trabalhador, em especial o cuidado com a saúde mental. Também são lançadas semanalmente reportagens sobre a vida pessoal dos servidores, com matérias sobre hobbies, participação em atividades desportivas, viagens etc.

A SGP, nessa gestão, realizou para todo o órgão: 1) o novo modelo de Educação Corporativa com o 1º Levantamento de Necessidades de Capacitação dos servidores, feito

de forma participativa, com possibilidade de indicação de cursos e outras atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação por parte das equipes de trabalho, e com avaliação individual da importância e o domínio de cada conteúdo sugerido para efeitos de priorização e orçamento; 2) o 1º Ciclo de Palestras Gerenciais sobre Liderança, Gestão de Conflitos, Gestão do Tempo, Planejamento, Engajamento, realizado, pela 1ª vez com consultoria externa de referência e aberto a todos os servidores interessados (e não apenas os chefes); 3) Oficina de Redação para o ENEM para os jovens aprendizes, com instrutoria voluntária de servidores.

2º ano da Gestão do Presidente A – 2017

Em relação ao Órgão, alguns acontecimentos o projetaram novamente nos noticiários do país: uma busca e apreensão da Polícia Federal na estação de trabalho de um servidor, um julgamento de impacto nacional, medalha dada ao Presidente A pelos serviços prestados.

Dando continuidade à política de valorização do servidor, foram regulamentados : a jornada de 30 horas para mãe-nutriz (para poder amamentar) até os 24 meses de vida da criança; redução do expediente para 5 horas diárias ao servidor que tiver dependente com deficiência, sem necessidade de compensação de horas; convênio para consignação em débito em folha; ampliação da validade do Banco de Horas (de 180 meses para 5 anos); autorização de fazer cursos a distância para uso da licença capacitação.

A valorização também é vista especialmente nas seguintes ações (relatadas nas matérias publicadas em periódico interno): convênio com SESC para atendimento odontológico e palestras aos terceirizados, reabertura do Centro de Treinamento com aulas de zumba, lutas e treinamento funcional, aquisição de quadriciclo elétrico para uso

de um servidor com deficiência no prédio do tribunal; abertura de estação de compartilhamento de bicicletas “+Bike”, a pedido do órgão ao GDF, inauguração da horta orgânica, com fornecimento de chás aos servidores, e a publicação de muitas matérias sobre os servidores e seus talentos e hobbies.

A SGP entregou ao órgão ações importantes como: I Fórum de Assédio Moral do judiciário; I Curso de Educação para Aposentadoria (criação de equipes tutoras); criação da Unidade de Educação a Distância; acordo de compartilhamento das plataformas de cursos online com o Senado Federal; atualização do Mapeamento de Competências e desenvolvimento das trilhas de aprendizagem; aplicação da Avaliação dos Riscos Psicossociais do Trabalho, com a consultoria da UnB; Jornada de Qualidade de Vida; desenvolvimento e lançamento da ferramenta eletrônica para solicitação de Adicional de Qualificação.

Todos estes dados estão apresentados mais detalhadamente na Tabela 14, que lista as atividades do segundo ano da gestão do Presidente A.

Tabela 14

Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2017 – Presidente A

Legislação afeta ao servidor	Desenvolvimento de Pessoas	Campanhas e ações pró-servidor	Valorização do servidor
<ul style="list-style-type: none"> - Busca e apreensão da Polícia Federal na estação de trabalho de um servidor - Julgamento de impacto nacional - Criação de assessoria de Pesquisa e Inovação - Autorização de cursos de EAD na licença capacitação - Convênio para consignação em débito na folha de pagamento - Ampliação do prazo para entrega de atestado médico - Suspensão de nomeações - Portaria que institui jornada de 30 horas para Mãe-nutriz (até 24 meses de vida); concessão de 5 horas diárias sem compensação para servidor que tiver dependente com deficiência. - Ampliação da validade do Banco de Horas (de 180 meses para 5 anos). - Presidente recebe medalha pelos serviços do órgão - Reformulação do Planejamento Estratégico para 2018 a 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> - I Fórum de Assédio Moral e Organizacional do judiciário - Criação da área de Educação a Distância - I Curso de Educação para Aposentadoria (criação de equipes tutoras) - Acordo de Cooperação como Instituto Legislativo Brasileiro do Senado Federal para uso das plataformas de cursos online - I Encontro de Integração com toda a equipe de Informática - Adaptação do DISC para seleção e relocação internas - Implantação das trilhas de aprendizagem - Programa de Educação Solidária capacita 300 aprendizes - Reuniões com todas as unidades do órgão para mapeamento de competências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo canal de comunicação com a área de transportes - Início da Laya Yoga - II Encontro de Aposentados - Café com Finanças (palestras-2) - Te xtos para autodesenvolvimento - Parceria com SESC para atendimento odontológico aos terceirizados - Reabertura do Centro de Treinamento com aulas de zumba, lutas e ginástica funcional - Aquisição de quadriciclo elétrico para servidor com deficiência - Ferramenta eletrônica de solicitação de Adicional de Qualificação - Teste de hepatite gratuito - Estação de bicicletas “+Bike” - Lançamento da pesquisa: Avaliação dos Riscos Psicossociais do Trabalho - Jornada de Qualidade de Vida - Arrecadação de curativos - Projeto Chá com plantas cultivadas pelos presidiários reeducandos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1ª servidora a fazer curso de pós no exterior (mestrado em Barcelona) - 2ª reunião entre Diretoria e comissão de servidores (Plano de Saúde e Teletrabalho) - Dia Mundial da Atividade Física (matéria com 3 servidoras que fazer esportes) - Matérias com servidores que são instrutores voluntários dos aprendizes - Oficina literária com servidores escritor - Servidora ganha medalha de bronze - Surdolimpíadas - Matérias com as Unidades da SGP, para que todos conheçam quem são os servidores e o que fazem. - Ministros homenageiam servidores - Matérias com servidores e seus talentos: as bailarinas, o saxofonista, a cozinheira, o corredor de kart e outros desportistas. - Inauguração da horta orgânica SGP com apoio da área de Administração.

Gestão do Presidente B – 1º semestre de 2018

Em fevereiro de 2018, apenas um mês antes da 2ª onda de coleta de dados, assume o Presidente B, para ficar apenas até agosto daquele ano. Em vídeo aos servidores ele diz que “Apesar de nosso tiro curto de seis meses, nós vamos procurar fazer dois anos em seis meses, com apoio de todos vocês” e destaca que suas portas estarão sempre abertas aos servidores. Mesmo ficando apenas seis meses, ele fez mudanças estruturais impactantes, segundo relato dos servidores. Ele nomeou outro Diretor-Geral, que por sua vez, alterou os titulares das áreas. Com isso, a SGP teve mais uma vez uma brusca mudança em sua gestão titular, com a nomeação de uma antiga coordenadora para o cargo.

Nesse curto período, sua contribuição maior foi dada com a inauguração oficial de um centro de fisioterapia no órgão. Essa benfeitoria foi controversa no início, chegando a ser noticiada nos jornais locais como “luxo”, mas ao final os servidores começaram a ser atendidos e aprovaram o projeto.

Sob seu comando, foi feita resolução unificando normas anteriores sobre remoção e redistribuição de servidores. Observa-se ainda o cuidado com a vida do servidor: foi acrescentado nessa nova norma que se deveria aguardar o fim do período letivo no caso de servidor com filhos em idade escolar. Também transparece que o Presidente B deu continuidade à gestão social implantada anteriormente. Uma das reportagens diz que o Presidente B inscreveu o órgão no Programa de Acessibilidade Zero Project, da Organização das Nações Unidas.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) nesse período de seis meses do Presidente B deu continuidade a vários projetos. Lançou o primeiro edital de seleção para a pós-graduação em parceria com o ILB – Senado, realizou o credenciamento de

instrutores internos (subprojeto da Educação Corporativa implantando), executou o projeto do Cine Debate, fez a 2ª turma do curso de educação para a aposentadoria. Inovou com projeto próprio criando um jogo online de competição sobre conhecimentos de aprendizagem organizacional. Outras atividades voltaram a ser exclusivas para os chefes: os workshops de preparação gerencial, e o levantamento de necessidades de capacitação feito apenas por meio de heteroavaliação, com apenas os gestores definindo e solicitando ações de treinamento e desenvolvimento para suas equipes.

As atividades do ano de 2018 são apresentadas nas Tabelas 15 (1º semestre de 2018, sob a direção do Presidente B) e 16 (2º semestre de 2018, já com o Presidente C).

Tabela 15

Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2018 – 1º semestre – Presidente B

Legislação afeta ao servidor	Desenvolvimento de Pessoas	Campanhas e ações pró-servidor	Valorização do servidor
<ul style="list-style-type: none"> - Em vídeo novo presidente elogia equipe e destaca que as portas de seu gabinete estarão abertas aos servidores. - Inauguração do centro de fisioterapia - Novo Plano Estratégico - 2018/2021 - Presidente inscreve Programa de Acessibilidade no Zero Project, da Organização das Nações Unidas. - Nova resolução de Remoção e Redistribuição. - Presidente concede medalha de honra - Liberada a nomeação de servidores. - Funpresp: migração de regime. 	<ul style="list-style-type: none"> - Edital de seleção para pós-graduação com o ILB – Senado. - Credenciamento de instrutores internos - Jogo <i>online</i> “Álbun da Aprendizagem Organizacional” - Cine Debate filmes - Fórum de Inteligência Artificial - Curso “Educação para aposentadoria” - Cursos: brigadistas voluntários, critérios de sustentabilidade nas compras públicas - Workshops para gestores: Engajamento, Gestão de Pessoas e Liderança, Gestão de Mudanças, Inovação, Planejamento, Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dia Nacional do Desafio : atividades de jiu-jítsu, boxe, funcional, zumba. - Comemorações no Dia da Mulher - Tutorial sobre reembolso odontológico - Campanha de doação de sangue e medula – ônibus do Hemocentro - Início da Kundalini Yoga (ministrada por servidora) - Oficina “Relacionamentos Saudáveis” para terceirizados - Programa do Sesc “Passaporte para a Saúde”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juiz lança livro com suas reflexões - Novos gestores; 10 matérias - Grupo de corrida retoma as atividades - 3 servidoras praticam <i>cross-fit</i> - Servidores vão à <i>Campus Party</i> - Educação Solidária: certificados - Terceirizada se forma em Gestão - Amigo oculto de canecas - Missão cumprida: Telefonista e Bibliotecárias aposentam-se - Administração: 8 matérias - Estagiário fala de viagem à Rússia - Talentos: a <i>Chef</i>, professor de dança.

Tabela 16

Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2018 – 2º semestre – Presidente C

Legislação afeta ao servidor	Desenvolvimento de Pessoas	Campanhas e ações pró-servidor	Valorização do servidor
<ul style="list-style-type: none"> - Realização de atividade de impacto nacional - Diretora de Segurança e Transporte recebe Medalha Mérito Segurança Pública do Distrito Federal 	<ul style="list-style-type: none"> SGP entrega <i>Book</i> de Competências a secretários e assessores-chefes - Palestra “Improviso e Criatividade” - Roda de conversa da Comissão do Teletrabalho com gestores 	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de agasalhos e brinquedos - Oficina de pintura e saúde emocional - Oficina de ergonomia para teletrabalho - Dia das Crianças: para filhos de servidores - Outubro Rosa e Novembro Azul: palestras - Bazar solidário: roupas e utilidades - Pausa Ativa no trabalho (fisioterapia) - Cone xão – 2 dias de atividades - Evento dia da Pessoa com Deficiência 	<ul style="list-style-type: none"> Área Judiciária promove Sarau de Confraternização Integrantes do Grupo de corrida e caminhada/ medalhistas - Campanha “Natal Solidário – Cartinhas para o Papai Noel” - Vigilante é campeão mundial de luta amadora

Gestão do Presidente C – 2º semestre de 2018 e todo o ano de 2019

Após seis meses, como determinado, houve a troca do Presidente B para o C. Já no discurso de posse (conforme reportagem), o Presidente C apresentou posicionamento mais conservador que os presidentes anteriores, com foco em executar a atividade finalística da organização e entregar resultados à sociedade. O órgão volta aos holofotes da imprensa devido ao evento nacional que executa nesse momento. Até o final de 2018, devido a esta grande atividade, parece que pouco é feito internamente, considerando as políticas e práticas de valorização das gestões anteriores, comparado pelo volume de reportagens das gestões em cada semestre (como pôde ser visto na Tabela 16). As ações desenvolvidas no ano de 2019 estão apresentadas a seguir, na Tabela 17.

Tabela 17

Levantamento das matérias publicadas pela Assessoria de Comunicação no ano de 2019 – Presidente C

Legislação afeta ao servidor	Desenvolvimento de Pessoas	Campanhas e ações pró-servidor	Valorização do servidor
Emenda Constitucional 95 institui o Novo Regime Fiscal, fixa um teto de gastos para Órgãos da União	- Cine Debate: O Discurso do Rei, O Diabo veste Prada, Delírios de consumo de Becky Bloom, A Onda, Os Estagiários, Estrelas Além do Tempo - Palestra “Conceitos de Inteligência Artificial”	- Programa de Saúde Emocional - Talk-show: Mulheres compartilham experiências de transformação - Dia do Desafio: aula-show com Popó - Cartilha “Orientações Ergonômicas para o Espaço de Trabalho”	- 3o andar recebe troféu da Campanha do Agasalho - Dia da Consciência Negra: terceira nasceu em Quilombo - Dia Intern.do Voluntariado: entrevista com servidores
Portaria institui Comissão Gestora de Política de Gênero	- Jornada Acadêmica 2019 inova com Roda de Conversa e Biblioteca Humana - Debate sobre mercado de trabalho com estagiários	- Círculo de Mulheres (Lean in) como colocar em prática a igualdade de gênero - 8º e 9º Café com Finanças - Dia do Combate às Drogas: Museu itinerante	- Servidores ganham prêmio de Melhor Artigo no WTE Simpósio de Segurança da Informação - Estagiários empreendedores - Presidente parabeniza equipe da pela mudança nos portais - Diretor de TI é homenageado do <i>4th Network Award 2019</i>
Projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho (fase qualitativa com 2.198 entregas mapeadas)	Cursos: - antecipação de problemas e otimização de processos de trabalho - Preparação para aposentadoria - Análise de dados para não programadores”	- Prevenção de câncer bucal para pais de servidores - Programa Hábitos Saudáveis: parceria com “Vigilantes do Peso”	- 3 Servidor lançam seus livros - Servidora deficiente auditiva ganha medalha de ouro pela Seleção Brasileira de Futsal
Plano de Compensação do Banco de Horas	- Orçamento impositivo e Novo Regime Fiscal, <i>Compliance</i> - Formação de Multiplicadores	- Palestra: Ser pai: desafios e transformações - Dia das Crianças para filhos de servidores - 2ª campanha de doação de brinquedos	- Servidores palestram na <i>Agile Trends Gov</i> , - O agente de segurança participa de curso de tática na Academia do Condado de El Paso- Texas
Novas regras para usufruto de licença para capacitação	- Reuniões Eficazes Workshops: Escrita Criativa e Afetuosa - Metodologias Colaborativas de Inovação	- Jornada de Qualidade Vida - Natal Solidário - Programa de Qualidade de Vida lança coral - Vacinação contra gripe	- Servidor chega ao topo da maior montanha da África - Servidor conclui Meia Maratona empurrando carrinho do filho - Viagem a Santiago de Compostela - Dentista atende com música - Triatleta compete na Espanha
Programa de acessibilidade recebe prêmio internacional	- Design Thinking, Visual Thinking - Canvas Project e Storytelling - Arquitetura corporativa - Os 3P’s do Teletrabalho” Palestras: “Você é a sua marca”, Protagonismo e Colaboração nas Organizações do Século 21 - 1º <i>Lean Coffee</i> corporativo	- Evento no Dia Internacional da Pessoa com Deficiência - Educação de Jovens e Adultos (EJA) Workshops: “Resiliência”, Improviso e Criatividade com técnicas teatrais, Educação Financeira - Palestra: “Violência urbana, não seja a próxima vítima”	

Dados quantitativos

Os resultados descritivos das variáveis independentes das Políticas e Práticas de RH e da variável dependente Comportamento de Apoio à Mudança apresentam-se na Tabela 18 e são representados no gráfico da Figura 5.

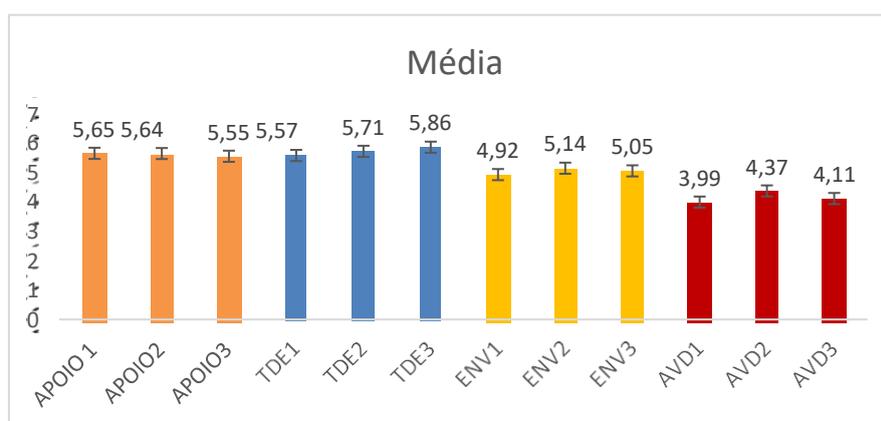
Tabela 18

Médias das Políticas e Práticas de RH nas 3 Ondas

Onda	Comportamento de Apoio à Mudança			Envolvimento - ENV			Treinamento, Desenvolv. e Educação - TDE			Avaliação de Desempenho - AVD		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
N	82	86	78	82	86	78	82	86	78	82	86	78
Média	5,71	5,71	5,68	4,86	4,87	5,02	5,55	5,60	5,85	3,88	4,13	4,23
Desvio	0,78	0,87	0,86	1,17	1,12	1,14	0,99	1,15	0,89	1,51	1,47	1,41

Figura 5

Médias das variáveis do estudo nas 3 ondas.



O Comportamento de Apoio à Mudança manteve média alta (5,7 em escala de 7 pontos) durante todo o período de mudanças. A política e prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi a mais percebida, com média também em torno de 5,7 em uma escala de até 7 pontos. A prática de Envolvimento foi avaliada com média 5. A prática de Avaliação de Desempenho é a menos percebida pelos servidores, com médias em torno de 4.

Em relação às variáveis de redes sociais informais, a análise estrutural apresentou alterações tanto na macro (rede) quanto na microestrutura (atores), conforme a Tabela 19.

Tabela 19
Índices das redes sociais informais nas 3 ondas

Es trutura	Rede	Informação			Amizade		
		Onda	1 ^a	2 ^a	3 ^a	1 ^a	2 ^a
Macro (rede)	Reciprocidade (coesão)	11%	↓ 7%	↓ 1%	24%	↓ 2%	↑ 7%
	Densidade	5%	↑ 6%	5%	5%	↑ 7%	5%
	Fragmentação	21%	↓ 9%	9%	13%	↓ 2%	11%
	Centralização	17%	18%	15%	12%	13%	↓ 9%
	Closure	30%	28%	↓ 10%	36%	↓ 11%	↑ 34%
	Partes desconectadas da rede	13	↓ 6	6	8	↓ 2	7
Micro (atores)	Média de ligações dos atores	5,93	6,27	5,76	5,82	↑ 7,14	5,33
	Distância geodésica (menor distância)	2,88	2,97	2,84	3,31	2,67	3,27
	Diâmetro (maior distância)	6	6	↓ 5	7	↓ 6	↑ 7

Na rede de informação, a **reciprocidade** apresentou um índice de 11% na 1^a onda, reduziu para 7% na 2^a e manteve nova redução de 1% na 3^a onda. Na rede de amizade, o valor de reciprocidade foi de 24% na primeira coleta, 2% e 7% nas ondas 2 e 3. A **densidade** variou entre 0,05 e 0,06, o que indica que 5% a 6% do potencial de das redes está sendo utilizado. A **média de ligações** dos atores foi em torno de 6 conexões para cada um. O comportamento das redes ao longo do tempo foi similar com aumento na 2^a onda, mas redução na 3^a onda, nas duas redes (amizade e informação). A **distância geodésica** média é de 3 atores, em ambas as redes e nas três ondas.

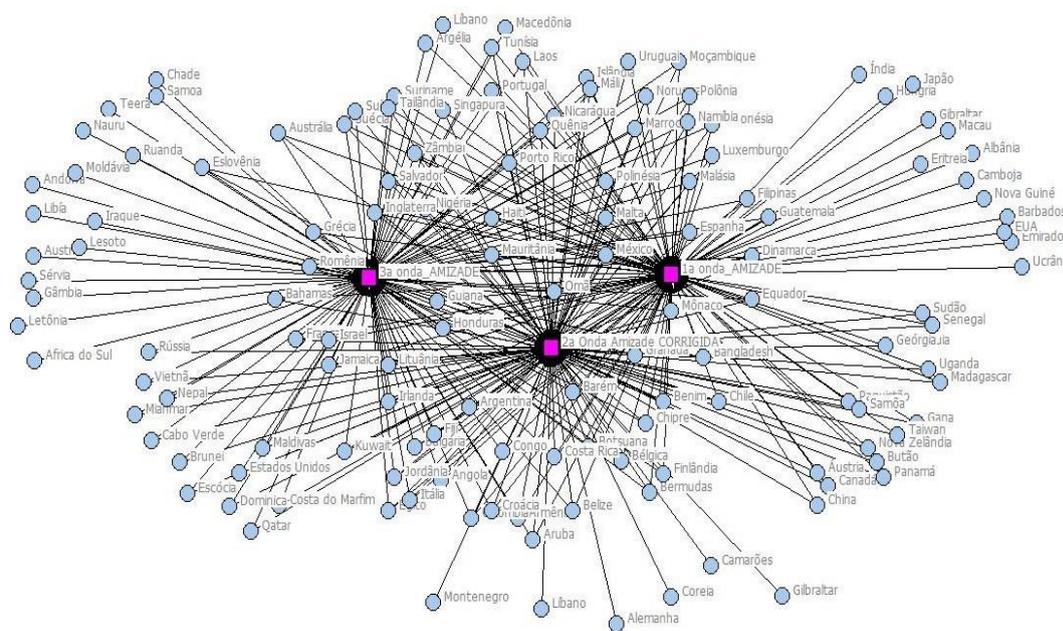
O número de **grupos desconectados** da rede de informação teve redução em torno de 50%. Porém, na rede de amizade, a 2^a onda registrou uma queda acentuada (de 8 para 2 partes desconectadas), mas na 3^a onda aumentou para 7 componentes. O mesmo ocorreu com a **fragmentação** que se reduz ao longo das ondas na rede de informação (de 21% a 9%), e na rede de amizade o índice diminui de 13% para 2%, e volta ao índice de 11% na 3^a coleta. Os índices de **centralização** foram se reduzindo nas duas redes, de uma onda para outra,

destacando-se a rede de amizade que foi de 12% para 9% de conexões ligadas aos principais atores. O índice de **fechamento (closure)** mostrou redução de 30% para 10% na 3ª rede de informação.

Os participantes das 3 ondas de coleta de dados, sob o codinome de países, aparecem na Figura 6, ligados às ondas nas quais participaram. Há 13 servidores que participaram apenas da 1ª onda (à direita): a maior parte saiu da SGP na mudança da titular. Na 2ª onda, boa parte dos novos atores passou a integrar a gestão, tendo permanecido no poder. Na 3ª onda, 14 servidores ingressaram na SGP no período (atores com uma ligação, à esquerda). A visualização dos participantes nas 3 ondas pode ser vista na Figura 6.

Figura 6

Participantes nas 3 ondas

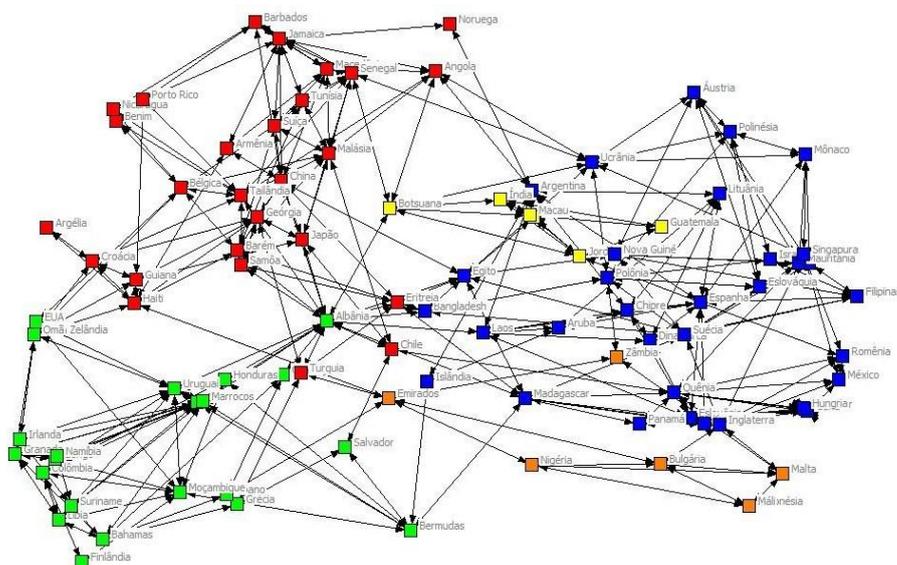


A visualização das redes, em cada uma das ondas, é apresentada nas Figuras 7 a 12, iniciando-se pela rede de amizade. Em cada momento, observam-se visíveis alterações na dinâmica da equipe da SGP, com aumento e/ou redução de ligações e de buracos estruturais.

Na Figura 7, é mostrada a Rede de Amizade na 1ª onda. As cores vermelho, azul, verde, amarelo e laranja representam cinco comunidades detectadas pelo programa *Netdraw*.

Figura 7

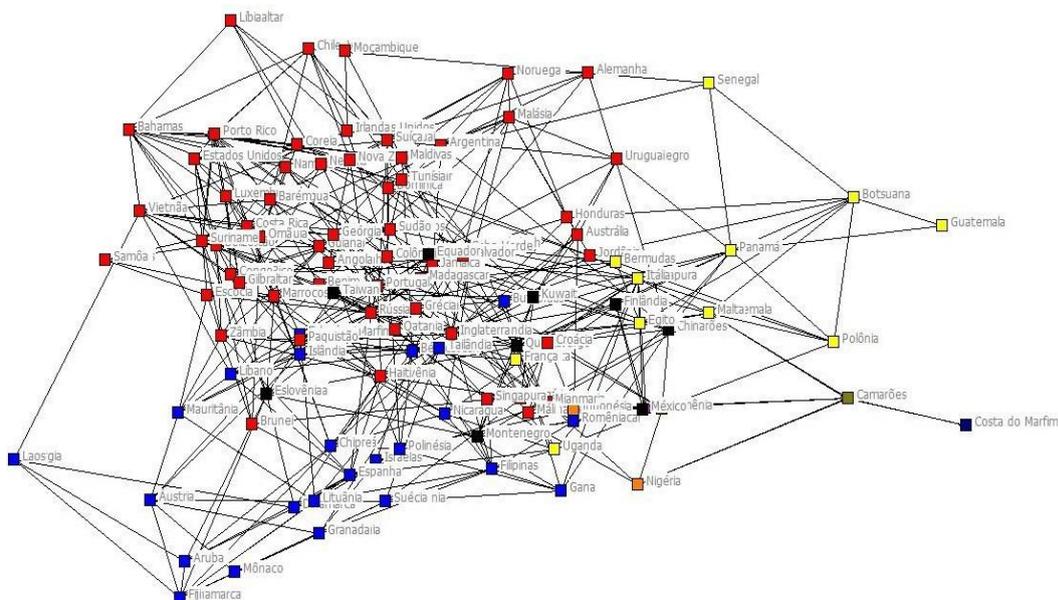
Rede de Amizade – 1ª onda



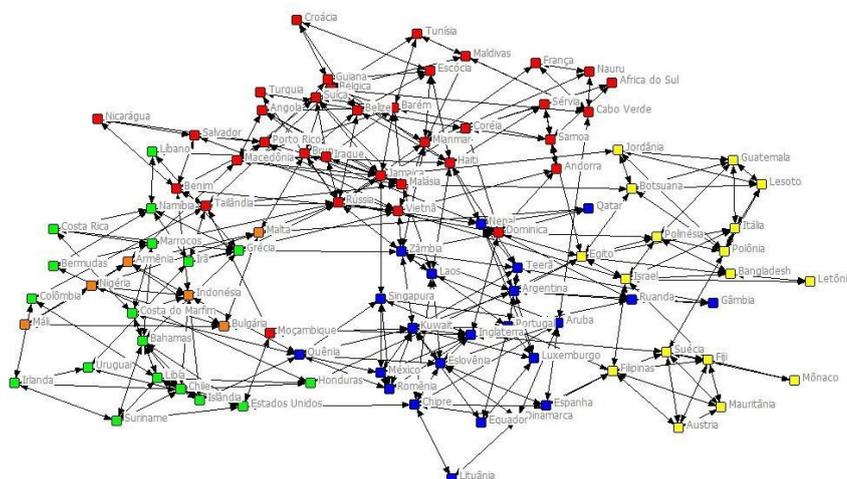
A Figura 8 mostra a 2ª onda da rede de Amizade.

Figura 8

Rede de Amizade – 2ª onda



A visualização da 3ª onda da Rede de Amizade está na Figura 9.

Figura 9*Rede de Amizade – 3ª onda*

Na 1ª onda (Figura 7), quatro comunidades (verde, vermelho, azul e amarelo) dentre as cinco indicadas pelo cálculo dos dados (Girvan & Newman, 2002) coincidem com coordenações da estrutura formal: saúde (verde), desenvolvimento (vermelho), administração de pessoal (azul) e apenas uma seção do jurídico (amarelo). A 5ª comunidade (laranja) representa uma seção que formalmente está na coordenação de desenvolvimento (vermelho), mas está separada fisicamente, em outro andar do prédio. Há um grande buraco estrutural no meio da rede, que depende dos brokers para conectar as comunidades. Visualizam-se como brokers os países: Botsuana (conecta os grupos amarelo, verde, vermelho e azul), Albânia (verde, vermelho e ao azul), Egito (azul, amarelo e vermelho), Angola (vermelho, azul e amarelo) e Emirados (laranja, verde e vermelho).

Na Figura 8, é vista a 2ª onda da rede de Amizade, com um maior número de conexões e maior proximidade, mostrando muitos países quase sobrepostos. Na composição dos subgrupos, o de cor vermelha passa a ser um dos maiores, englobando várias coordenações.

A Figura 9 mostra a Rede de Amizade na 3ª onda, totalmente diferente: mais dispersa e com um grande buraco estrutural no meio. As figuras também demonstram a separação em subgrupos à semelhança da rede da 1ª onda.

A seguir, são apresentadas as 3 ondas da Rede de Informação, nas Figuras 10,11e 12.

Figura 10

Rede de Informação – 1ª onda

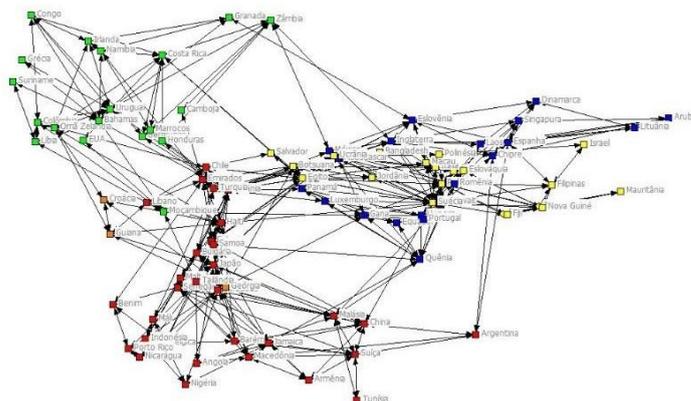


Figura 11

Rede de Informação – 2ª onda

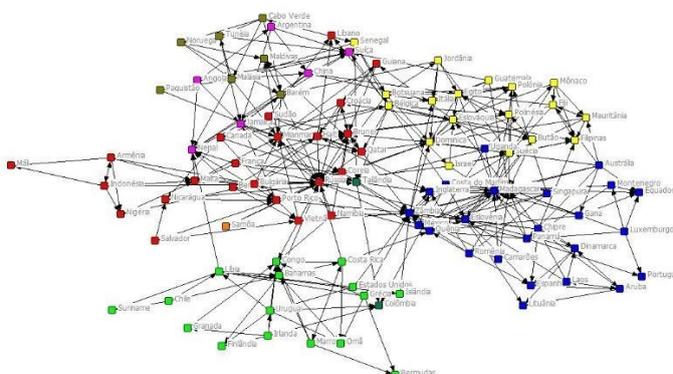
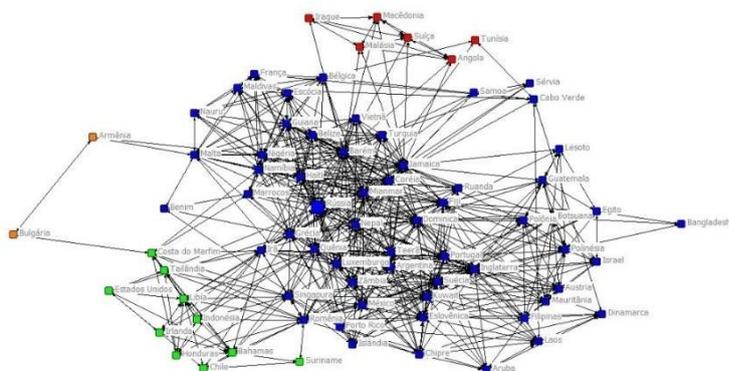


Figura 12

Rede de Informação – 3ª onda



Visualiza-se que tanto as conexões quanto a proximidade aumentaram na rede de Informação.

A dinâmica das modificações nas interações da Rede de Informação é diferente daquela vista na rede de amizade: a rede vai ficando mais conectada e próxima a cada onda, de forma nitidamente crescente, chegando a uma grande integração entre as áreas.

Na 1ª onda (Figura 10), a Rede de Informação apresenta quatro comunidades que coincidem com as coordenações da estrutura formal da SGP: saúde (verde), desenvolvimento (vermelho), jurídico (amarelo) e administração de pessoal (azul). Visualmente, são formados três grandes blocos: a coordenação de saúde, em verde, e de desenvolvimento (vermelho) são dois blocos praticamente isolados, ao passo que o 3º bloco se constitui das coordenações jurídica (amarelo) e de administração de pessoal (azul) com grande integração e maior número de ligações internas.

Na 2ª onda de Informação, o grupo verde permanece mais isolado (área de saúde), os grupos em amarelo (jurídico) e azul (administração de pessoal) estão mais demarcados (e não mais mesclados como na Onda 1), embora ainda muito próximos. A coordenação de desenvolvimento se apresenta dividida em três comunidades (vermelho, rosa e cinza). Isto pode ser explicado pela delimitação técnica das atuações: o grupo rosa é de servidores da área de capacitação, que envolve rotinas de contratação e de pagamento de cursos (Figura 11).

A 3ª onda da Rede de Informação (Figura 12) ocorre uma enorme integração chegando a formar um grande e quase único grupo (em azul). De fato, houve aumento na formalização dos procedimentos via processos no SEI, que embora prolonguem os prazos de resposta, garantem que todos os envolvidos no processo estejam cientes do que está acontecendo. A separação do grupo da área de saúde (verde) é esperada, devido aos seus peculiares procedimentos e rotinas. Os seis servidores que formam o grupo vermelho pertencem a uma mesma seção, que realiza os processos administrativos para contratação de treinamentos. Armênia e Bulgária compõem um subgrupo mais isolado (laranja).

Discussão do Estudo 1

Foram aqui avaliados os resultados descritivos das variáveis de pesquisa, iniciando pela análise dos dados quantitativos sobre os dados nas três ondas e das plotagens das redes em cada momento. A seguir, a narrativa debruça-se sobre os dados qualitativos obtidos, entrelaçando os resultados ao contexto avaliado.

Análise dos dados quantitativos

O Comportamento de Apoio à Mudança manteve média alta (5,7 em escala de 7 pontos) durante todo o de estudo, o que indica que os servidores “compraram” as propostas de mudança, vendo-as de forma positiva. Dois aspectos diferentes são corroborados na literatura, em relação à manutenção de comportamentos de apoio ao longo das mudanças: o compartilhamento de informações que houve (Kondakci et al., 2019), e um alto escore no já no início das alterações, que aumenta a probabilidade de escores permanecerem altos (Khatoun & Farooq, 2014)

Quanto às Políticas e práticas de RH, 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 inovadoras feitas pelas equipes dentro dos projetos de mudança, tais como a implantação da Educação Corporativa, criação do Núcleo de Educação a 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 que, de acordo com as entrevistas, 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) disseram 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 & Demo (2014) encontraram 5,8 na percepção de TDE na *Walt Disney World Co.* Demo (2012) encontrou média de 2,3 nas organizações do serviço público. Estudo recente em uma empresa pública do Distrito Federal obteve média de 4,24 (M. E. D. 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.

A prática de Envolvimento também foi avaliada com escore médio alto (5), sem muita variação entre os três momentos. Demo (2012) encontrou 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 média de 5,1 (Martins & Demo, 2014). No estudo de M. E. D. Santos (2019) com 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, isso demonstra que as muitas ações desenvolvidas para integração e valorização do servidor também foram percebidas. Esse resultado corrobora que as práticas de RH empregadas para o bem-estar ficam mais evidentes e visíveis durante os períodos de mudança (Maheshwari & Vohra, 2015). As percepções dos funcionários sobre elas são importantes porque “estão intimamente relacionadas à aceitação da mudança pelos funcionários durante o período de implementação.” (p. 878). Também confirma o estudo de Tummers et al. (2015) que investigou os efeitos de práticas de gestão de recursos humanos e concluiu que três eram particularmente eficazes para melhorar a proatividade e promover a mudança organizacional: autonomia, participação nas decisões e trabalho em equipe.

A prática de Avaliação de Desempenho é a menos percebida pelos servidores, com média 4. No entanto, houve pequeno, mas crescente, aumento, que pode ser reflexo do reconhecimento da revisão das competências realizadas e sua publicação eletrônica para todo o órgão no período da 2ª onda.

Os dados, das redes sociais informais em geral, demonstram pouca alteração, principalmente nos critérios que poderiam indicar melhores resultados das intervenções, como a redução da distância geodésica, o aumento da densidade e da reciprocidade das ligações.

Em ambas as redes, a **distância geodésica** com média de 3 atores. Isso demonstra que são necessários pelo menos três servidores para que uma informação chegue ao seu destino **dentro** da própria área. A distância geodésica indica a acessibilidade de um ator ao demais, que dentro de um grupo deve ser pequena (Silva, 2003). Para a realidade do grupo estudado, em torno de 100 pessoas que pertencem a uma única área de atuação dentro da Organização, essa distância evidenciou-se consideravelmente alta, que pode afetar a agilidade dos processos e o fornecimento de serviços ao órgão. Ni Sullivan et al. (2014) mostraram que as organizações com redes mais densas e percursos mais curtos são mais inclinadas ao aprendizado exploratório. Considerando a necessidade de ter integração e celeridade, esse escore indica que ainda há uma falta de conectividade mais direta entre os colegas de equipe. Pode-se inferir que há um caminho burocrático e hierárquico para se ter acesso às demais unidades da SGP. No estudo de Rapold (2010), por exemplo, após intervenções nas práticas de RH houve redução de 4 para 2,7 atores na rede de uma empresa brasileira privada.

O **diâmetro** representa a maior distância entre quaisquer atores na rede. Os dados mostraram que na SGP uma informação pode passar por até 7 intermediários dentro da própria área para chegar ao seu destino, o que pode configurar um número relativamente reduzido quando comparado a outros estudos. Vieira (2008) encontrou redes com até 21 atores de diâmetro. Em Junqueira et al. (2015) o diâmetro foi de 11 atores e em Marinho da

Silva (2003), de apenas 3.

Os caminhos entre as informações, na SGP, mantiveram a média de 3 no mínimo (distância geodésica), chegando até 7 servidores (diâmetro) entre o remetente e o destinatário. Aqui é relevante lembrar que a “teoria dos seis graus de separação”, de Milgram (1967). Nessa pesquisa empírica de Milgram, a média de uma informação para chegar de um ponto a outro, sem a tecnologia e o advento da internet, era de 6 pontos. Considerando que os dados são de apenas uma área, que está no mesmo prédio e com recursos online, o escore mostra que a informação precisa ainda de pelos menos 2 intermediários para chegar ao colega de trabalho necessário para a tarefa. O que pode tornar burocrático e hierárquicas as conexões entre os servidores internamente dentro da Secretaria de Gestão de Pessoas.

A **média de ligações** dos atores foi em torno de 6 conexões para cada um. Houve aumento na 2ª onda, mas redução na 3ª onda, nas duas redes (amizade e informação). Estudo em hospital público brasileiro encontrou média semelhante, com média de 5,5 ligações por ator (Junqueira et al., 2015). Só que no caso desse estudo, era esperado um menor número de ligações devido à formação de subgrupos profissionais (médicos, enfermeiros, etc.). Considerando a característica da SGP, a maior parte dos servidores na mesma função administrativa, o número de ligações de cada ator poderia ser maior.

A redução acentuada da **reciprocidade** em ambas as redes, não é um resultado positivo e indica que as ligações se tornaram mais unidirecionais, sem diálogo, afetando a coesão da equipe. A **densidade** permaneceu baixa, entre 0,05 e 0,06 em ambas as redes (Amizade e Informação), o que indica que somente 5 a 6% do potencial de relações internas está sendo utilizado. Estudos no Brasil encontraram resultados diversos: 0,008 em uma empresa pública (Vieira, 2008), 0,009 em um hospital (Junqueira et al., 2015); 0,04 e 0,02 em empresas petroquímicas (Marinho da Silva, 2003; M. V. Santos, 2004). O estudo de Lago Júnior (2005) apresentou 0,11 de densidade na rede de amizade e 0,06 na rede de informação.

Altas densidades foram encontradas nos estudos de Ribeiro e Correa (2013), entre 0,42 e 0,77, de Teixeira e Verhine (2014), entre 0,32 e 0,55, e de Yamkovenko e Hatala (2015), com 0,45. Esses três estudos têm uma característica diferente, pois foram realizados com gestores, o que pode explicar um índice maior de conexões entre estes grupos.

Considerando que os autores que tiveram resultados desde 0,008 a 0,06 classificaram estes escores como baixos, os dados obtidos aqui (0,05 e 0,06) também serão entendidos como baixos níveis de densidade. Isso pode indicar uma conectividade ruim, com menor fluxo de informação entre os membros do grupo (Hatala, 2006).

As plotagens dos índices de rede demonstraram visualmente as mudanças ao longo das ondas, em ambas as redes e com dinâmicas diferentes. A Rede de Amizade mostrou acentuado aumento na integração (2ª onda), mas voltou a ser mais dispersa e formada por grandes subgrupos mais distantes na 3ª onda.

Na 1ª onda (Figura 7), quatro das 5 comunidades indicadas no cálculo dos dados (Girvan & Newman, 2002) corresponderam de fato às coordenações da estrutura formal da SGP: saúde (verde), desenvolvimento (vermelho), administração de pessoal (azul) e apenas uma seção do jurídico (amarelo). Uma informação curiosa sobre essa rede diz respeito ao fato que o grupo laranja faz parte, formalmente, do grupo vermelho, porém fica em andar diferente da equipe vermelha, havendo uma separação física que demonstrou impactar as relações. Sailer e Culloh (2015) realizaram estudo sobre as configurações das redes sociais e o leiaute do local de trabalho e confirmaram que a disposição espacial importa para a formação de laço.

Na 2ª onda da rede de Amizade (Figura 8), é muito perceptível o maior número de ligações entre os atores. Outra alteração é a maior proximidade, quase sobrepostos. A composição dos grupos mudou bastante, apresentando um grande grupo na cor vermelha, explicitando a união entre as coordenações de desenvolvimento, de saúde, e boa parte da área

administrativa. O grupo amarelo reúne servidores da coordenação jurídica mais alguns servidores de outras coordenações. Os demais subgrupos são bem pequenos com pessoas que haviam entrado na área naquele momento.

A plotagem da rede de Amizade da 2ª onda mostrou uma nova formação, com uma grande comunidade englobando boa parte das equipes. Esse resultado é positivo e demonstra o quanto a estrutura formal pode ser mediada pelos laços informais, influenciando tendências que transcendem a hierarquia e as divisões formais (Currie & White, 2012).

Uma vez que a coleta de dados da 2ª onda foi realizada logo após a segunda alteração dos titulares, esse maior número de conexões e o incremento da proximidade parecem refletir resultados positivos das intervenções de mudança a partir da Onda 1. Em especial, pode ser destacada a prática de Envolvimento com atividades para a aumento da integração entre os servidores da SGP (Tabelas 13 e 14).

Essa inferência pode ser confirmada pelas características da 3ª onda da Rede de Amizade, onde há acentuado declínio no número de ligações internas e um retorno ao padrão de quatro grupos com grandes buracos estruturais entre si, correspondendo ainda mais às quatro coordenações estruturais formais: verde (saúde), vermelho (desenvolvimento), azul (administração de pessoal) e amarelo (jurídico).

Na 3ª onda, percebe-se a divisão nos laços de amizade, em grupos com maior afinidade e novamente mais separados, parecendo se proteger nesse cenário de alterações de gestão. Higgins et al. (2012) afirma que níveis mais altos de rotatividade nas equipes de implementação podem ser considerados especialmente deletérios em um contexto de mudança (Higgins et al., 2012).

Já a Rede de Informação mostrou evolução contínua entre as ondas, tornando-se cada vez mais conectada e acentuadamente próxima. Na 1ª onda, a Rede de Informação apresenta

visualmente três grandes blocos marcadamente separados: a área de saúde, a de desenvolvimento e a administração de pessoal. Na 2ª onda, os três grupamentos permanecem bem delimitados, mas é notória a aproximação entre eles, e há aumento de conexões. Na 3ª onda, ocorre uma enorme integração chegando a formar um grande e quase único grupo, com aumento acentuado de conexões internas. Apenas há ainda a separação do grupo da área de saúde, mas isso é até justificável, devido aos seus peculiares procedimentos e rotinas.

Carroll (2016) apurou que em empresas públicas, a capacidade de desenvolver rotinas cria uma maneira sistemática de comunicação, aumenta a visibilidade em toda a organização, de forma a gerar uma visão compartilhada com responsabilidade individual. Em seu estudo, esse desenvolvimento de rotinas “ajudou a organização a equilibrar comportamentos empresariais exploratórios e exploratórios, integrando os esforços de inovação em tarefas regulares para todos os funcionários.”

Talvez essa aproximação tenha ocorrido devido ao aumento na formalização dos processos de trabalho, que embora prolonguem os prazos de resposta, garantem que todos os envolvidos estejam cientes do que está acontecendo. Carrol (2016) ressalta a importância de se formalizar rapidamente processos e procedimentos (o que representa um certo aumento na burocracia) para formentar e apoiar o comportamento empreendedor dos servidores.

Análise qualitativa

Para maior compreensão do que aconteceu no órgão e na atuação da SGP, os resultados foram contextualizados pelos acontecimentos em cada período. Como explicado no método, a partir da leitura dos normativos, boletins, relatórios e o jornal interno da área, e da transcrição das entrevistas iniciais, traçou-se uma narrativa para a trajetória dos fatos.

1º Período de mudanças (2016 e 2017)

No início de todo o período de mudanças, a gestão do **Presidente A** alterou a

liderança da Secretaria de Gestão de Pessoas para que se tornasse mais moderna, eficaz e humanizada. Nas entrevistas realizadas em novembro de 2016, haviam sido identificadas as principais demandas de mudança apontadas pela equipe e pela titular da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). A literatura sugere entrevistas com funcionários e/ou grupos focais para reunir informações importantes sobre o contexto e a percepção da necessidade de mudanças (Stouten et al., 2018).

A gestão descreveu a percepção de desgaste da área junto ao órgão, da desmotivação dos servidores e desintegração da equipe, da dificuldade em inovar processos excessivamente burocráticos.

“Então, a Secretaria de Gestão de Pessoas, ela era uma secretaria que estava com uma imagem muito desgastada, perante os servidores. Tanto internamente quanto externamente. (...) Então, eu encontrei a secretaria bem fragilizada.”

“A impressão que eu tenho, sem querer ser injusta, é que houve um acomodamento. Então “isso é assim”, “sempre foi feito assim”, e é assim que é. Então isso era um impeditivo, porque assim as mentes não estavam e não estão abertas a mudança.”

Por outro lado, os servidores entrevistados relataram perceber a SGP isolada, extremamente hierárquica, com dificuldade na comunicação interna processos de trabalho.

“Muda a presidência, conseqüentemente muda diretor geral (...) a gente tinha uma secretária de gestão de pessoas e agora já é outra secretária, então já é outro estilo de trabalho.”

“(...) por a gente ainda ter um pensamento bem restrito (...) a gente fica muito preso a uma determinada ação, o que não promove uma integração entre as próprias unidades da própria SGP.”

“Eu sinto falta disso, não do reconhecimento individual, mas do reconhecimento do trabalho da SGP, não como simplesmente um ‘subtrabalho’, mas como um trabalho tão importante quanto o de um gabinete da área judiciária.”

“Eu vejo a necessidade de abreviar ritos (...) tudo se centraliza muito na chefia.”

Essas necessidades de mudança foram monitoradas pelo conjunto das variáveis Redes Sociais Informais, Políticas e Práticas de RH e Comportamento de Apoio à Mudança.

Parece que as mudanças foram iniciadas sem muito planejamento e de forma mais intuitiva, testando as possibilidades imediatas de alterações na estrutura e nos processos de trabalho. Apesar de a maioria dos autores prescrever a etapa de planejamento, muitas vezes a prática é de que realmente já sejam iniciadas alterações imediatamente. Para autores como Fullan (2011), não existem planos de mudança efetivos, porque modelos de planejamento racional para mudanças sociais complexas não funcionam. A mensagem não é "Planeje, faça", mas "Faça, então planeje, faça e planeje novamente" (Fullan, 2011).

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. Desse encontro, nasceram 63 projetos de alteração na própria área, a fim de identificar os principais problemas e pensar conjuntamente em soluções para aprimorar os serviços oferecidos. Essa iniciativa corrobora a recomendação técnica de se criar um senso de urgência para o comprometimento de todos com a mudança (Kotter & Schlesinger, 2008). A literatura acadêmica também indica fortemente esse tipo de ação. As equipes podem ser mobilizadas por meio de convite para abordar os problemas locais que eles identificam e criar em conjunto as possíveis soluções (Beer & Nohria, 2000; Stouten et al., 2018). Em um estudo, Shaw et al. (2003) mostraram que os funcionários tinham 43% menos chances de retaliar e resistir à mudança se fosse dada uma explicação. Knight et al. (2017) evidenciaram que o

projeto de mudança é aprimorado por estruturas nas quais os funcionários são convidados e apoiados para expressar preocupações e tomar decisões e incentivados a abordar questões locais em grupos ou dentro de departamentos.

Nesse ponto, a literatura aponta também que no design de alterações, é importante fornecer espaço para aprendizado e desenvolvimento de habilidades para maior motivação de mudança (Kao, 2017) e também que um processo gradual de implementação de mudanças, com testes-piloto, experimentos e iniciativas locais, pode facilitar a implementação de mudanças mais complexas (Golden Biddle, 2013).

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 RH é defendida por Cleveland et al. (2015) em *The future of HR is RH: Respect for humanity*, i.e., o futuro do RH (Recursos Humanos) é RH (Respeito pela Humanidade). Os autores dizem que “infundir a gestão de RH 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 envolvam mais com elas (Soenen et al., 2017).

A partir da descrição dos projetos de mudança, e a designação de responsáveis por sua execução, foi criada no gabinete da SGP uma estrutura específica, como uma espécie de escritório de projetos, para monitorar o andamento e consecução de etapas e replanejamentos necessários etc. Nos documentos analisados, foi encontrado aviso interno que ilustra esse momento: “Depois da apresentação dos planos de ação das iniciativas, demos início ao monitoramento dos prazos das entregas. Solicitamos aos líderes que fiquem atentos ao

cronograma estabelecido e à inclusão das evidências das entregas no Processo SEI” (nota do jornal interno).

Essa perspectiva de trabalhar com projetos, de forma a especificar objetivos individuais, de equipe e organizacionais relacionados à mudança é fundamental (Nielsen, 2019). O processo de definição de metas relacionadas à mudança no nível da unidade e da organização ajuda a identificar o escopo e a escala de alteração necessária. Esses objetivos podem ser usados como base para monitorar o progresso, modificar e expandir a mudança, conforme necessário (Stouten et al., 2018).

No 2º semestre de 2017, foi criado jornalzinho 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 jornaizinhos internos são descontraídos, com ilustrações, bem diferentes do ambiente normativo do tribunal. Vários canais de comunicação ajudam os funcionários a ver os benefícios adicionais e apoiam a credibilidade e legitimidade das mudanças atualmente em vigor (Shin et al., 2015).

A partir dessas intervenções, os dados de Comportamento de Apoio à Mudança apresentaram escore de 5,71, indicando que os servidores haviam compreendido e aderido às propostas de mudança. 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.

Nesse momento, após a realização das atividades de integração e da execução dos primeiros projetos de mudança, foi que as redes sociais mostraram maiores índices de reciprocidade de contatos. Redes sociais informais são consideradas mais coesas à medida que os relacionamentos são recíprocos e as escolhas são mútuas (Vieira, 2015). Esse resultado pode ser considerado positivo, uma vez que indivíduos em equipes altamente coesas podem

ser mais influenciados pelos esforços de mudança que envolvem a equipe como um todo (Stouten et al., 2018).

De toda forma, o incremento do número de ações de atenção, cuidado e desenvolvimento de servidores e terceirizados, associado a percepções **positivas** sobre as Políticas e Práticas de RH, o **escore** no Comportamento de Apoio à Mudança e aumento na **reciprocidade** das relações nas redes sociais informais traz evidências de melhoria em muitos pontos de demanda de mudanças extraídos nas entrevistas, tais como: isolamento da SGP, imagem ruim perante outras áreas, desvalorização do servidor, falta de processos de trabalho, resistência a mudança, falta de motivação para inovar, e baixa integração das equipes internas.

2º Período de mudanças (2018 e 2019)

Serão aqui considerados como segundo período os eventos a partir do mandato do Presidente B, com mais uma troca de gestores da SGP, a partir de fevereiro de 2018. A alteração na titular da área mudou, em cascata, a principal equipe de chefes. Na troca da gestão, saíram quinze servidores e entraram nove para reassumir o comando.

A SGP realiza encontro para revisão dos projetos a serem realizados em 2018 (continuação de projetos da gestão anterior e proposição de novas atividades). O número de projetos é reduzido, de acordo com o relatório dos projetos, de 63 para 16 projetos. O que faz sentido, considerando que um número muito grande de (novas) ideias dentro de uma organização pode dificultar a priorização dos projetos e a coordenação das atividades, prejudicar a implementação de mudanças (Wiedner et al., 2017).

É criada uma área específica de Responsabilidade Social. Essa área realiza nesse período várias campanhas de doação e aumenta as atividades do projeto de Educação Solidária (para terceirizados e aprendizes). Essa contribuição vai ao encontro da literatura, pois é uma das atividades que Cleveland et al. (2015) sinalizam deve ser considerada para o

futuro do RH: a cidadania corporativa. Ela “é incentivada e recompensada por apoiar a comunidade, demonstrando preocupação com o meio ambiente, promovendo instituições de caridade, dando aos funcionários dias de voluntariado e genuinamente promovendo o valor da organização” (Cleveland et al., 2015, p. 153).

A partir de 2019, a atenção às atividades internas é retomada : O Presidente C institui a Comissão Gestora de Política de Gênero. A SGP executa muitas atividades de Treinamento e mantém as campanhas solidárias. São feitas 2 grandes entregas 2 pela SGP (previstas nas mudanças iniciais de 2017): a revisão final e a publicação eletrônica do Mapeamento de Competências do órgão e a realização do trabalho de Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT, com consultoria da UnB. Um novo comitê de Qualidade de Vida é criado e este desenvolve várias ações nesse ano.

Considerando todo o período entre 2016 e 2019, percebe-se uma mudança inicial mais acentuada, durante o mandato do Presidente A, e alterações estruturais do Presidente B. Ambos deixaram o legado de uma atuação mais aberta a mudanças, com grande foco nas áreas social e ambiental. O Presidente C voltou-se às questões mais administrativas. Parece ter havido a saída da inércia por parte da SGP, ao executar novos projetos, e melhora em sua visibilidade perante o órgão, inferido da análise das publicações nos jornais e informativos internos.

Os escores de percepção positiva das Políticas e Práticas de RH e o Comportamento de Apoio à Mudança foram mantidos em nível médio-alto, porém observa-se que não houve incremento entre as ondas, mesmo com o aumento crescente do número de atividades. Esta “estagnação” pode ter ocorrido após a volta dos antigos gestores da SGP. A literatura explica que a lógica dominante da organização pode ser um obstáculo para grandes mudanças em sua estrutura de conhecimento quando a inovação é necessária (Boari et al., 2016).

Considerando todos os esforços investidos, esperava-se também o aumento na densidade das redes (que chegou a acontecer um pouco, mas caiu na 3ª onda). Isso quer dizer que a área continuou a utilizar apenas 5% de todo o seu potencial de interligações. A média de ligações de cada ator chegou a aumentar na 2ª onda, mas sofreu redução na 3ª. Outro ponto negativo foi o aumento no número de partes desconectadas na rede de Amizade da 3ª onda, indicando que a formação de “panelinhas” na rede de Amizade voltou a ocorrer.

Acrescente-se que houve. A volta ao padrão inicial nas relações sociais informais, após o retorno da antiga gestão, pode ser explicada pelo fato de a estrutura de rede de relacionamentos original de uma área ser bastante persistente (Ni Sullivan et al., 2014). Como já apontava Moreno (1934, p.735): “(...) o átomo social tem uma tendência a repetir sua antiga constelação; seus membros concretos e individuais mudaram, mas o padrão persiste”.

As mudanças parecem não haver afetado os processos organizacionais primários, embora tenham sido introduzidas na área inteira. Kuipers et al. (2014) apontam que alterações somente nos processos mais “superficiais”, geralmente não mudam a organização e nem mesmo o setor como um todo. Uma transformação profunda, somente se conseguirá se agirem simultaneamente as Políticas e práticas de Gestão de RH, a estrutura informal das relações e, principalmente, a cultura, dizem Gomes e Lopes (2006).

Nesse ponto, de fato não chegou a acontecer uma transformação cultural na organização como um todo. Talvez se a janela de abertura à inovação, vista na gestão do Presidente A, com suporte de um Diretor-geral, à época, com visão igualmente ampla e a escolha de titulares diferentes para a SGP, houvesse continuado, mudanças mais profundas na organização pudessem ter ocorrido.

Estudo 2 – resultados

A proposta do Estudo 2 era testar o modelo de pesquisa sobre a influência das variáveis Políticas e Práticas de RH (Hipótese 1) e dos papéis de Brokerage das redes sociais informais (Hipótese 2) na manifestação do Comportamento de Apoio à Mudança. O modelo também propôs testar a influência dos papéis de Brokerage na percepção dos servidores sobre as Políticas e Práticas de RH (Hipótese 3). Outras verificações eram a moderação da função de Chefia (Hipótese 4) e do tipo de rede transacionada (Hipótese 5). Por fim, o modelo prevê a avaliação dos efeitos do tempo nas variáveis de pesquisa.

A Hipótese 1 é que os servidores que mais percebem as Políticas e Práticas de RH manifestam mais o comportamento de apoio à mudança. Isso ocorreu de fato: em cada onda, durante a implantação das mudanças e do aprimoramento das práticas de RH existentes, uma dessas práticas foi mais percebida e obteve valor significativo como preditora do Comportamento de Apoio à Mudança, conforme apresenta a Tabela 20.

Tabela 20

Modelos de predição para o Comportamento de Apoio à Mudança

Onda	Preditores do modelo ^a	N	R ²	F	Erro padrão da estimativa	B	Beta	t	Sig.
1	TDE	82	0,307	18,715	0,65091	0,436	0,554	5,992	,000 ^b
2	AVD	85	0,170	10,756	0,80088	0,221	0,411	4,112	,000 ^b
3	ENV e TDE	78	0,377	22,740	0,68029	0,304 0,273	0,413 0,286	3,850 2,670	,000 ^b ,009 ^c

^a variável dependente: APOIO

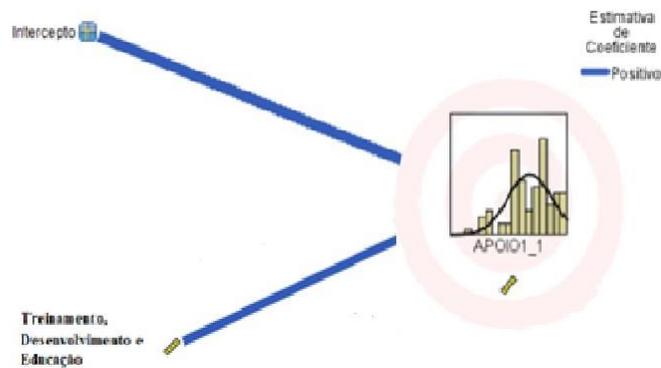
^b $p < 0,001$

^c $p < 0,01$

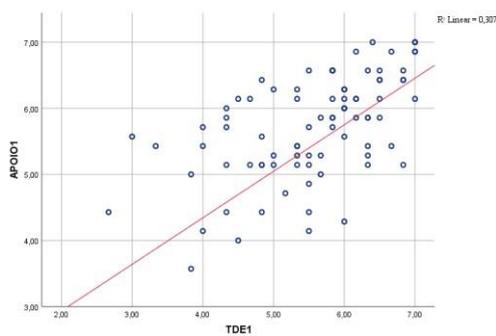
Na 1ª onda, com um R² de 0,307, os indivíduos que mais percebiam a prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foram aqueles com maiores escores de Comportamento de Apoio à Mudança ($\beta = 0,554$; $t = 5,992$; $p < 0,001$). Essa relação de predição está ilustrada a seguir, nas Figuras 13 e 14.

Figura 13

1ª onda_Comportamento de Apoio x Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

**Figura 14**

Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por TDE



Na 2ª onda, com um R^2 de 0,170, os servidores que mais apoiavam a mudança eram aqueles que percebiam a prática de Avaliação de Desempenho ($\beta = 0,411$; $t = 4,112$; $p < 0,001$). Essa relação é apresentada nas Figuras 15 e 16.

Figura 15

2ª onda_Comportamento de Apoio x Avaliação de Desempenho.

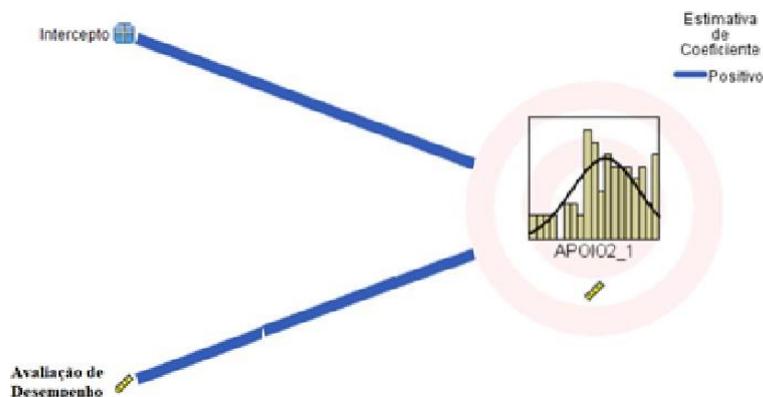
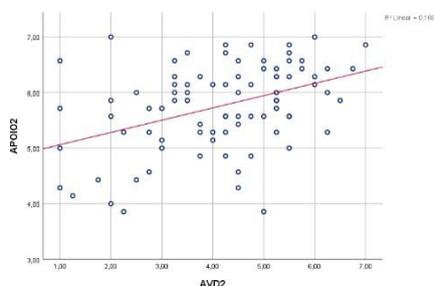


Figura 16

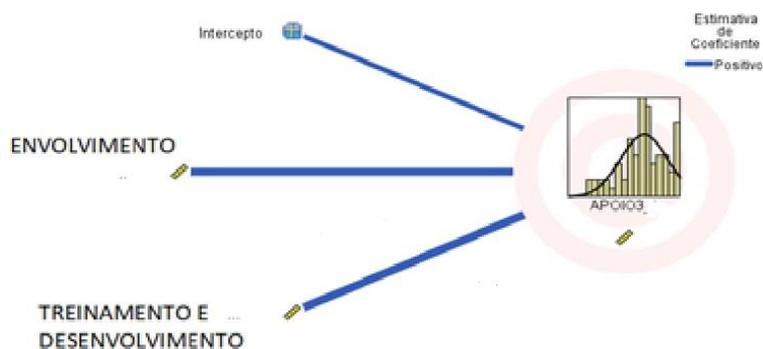
Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por AVD2



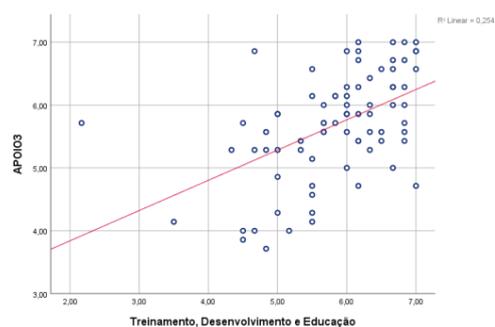
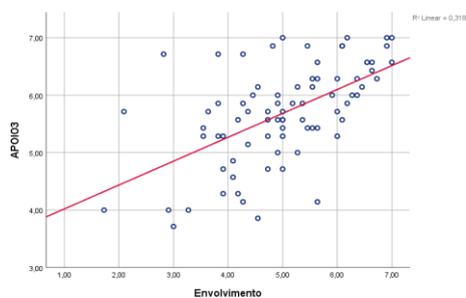
O maior R^2 foi obtido na 3ª onda, na qual os servidores que reconheceram as práticas de Envolvimento ($\beta = 0,413$; $t = 3,850$; $p < 0,01$) e Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($\beta = 0,286$; $t = 2,670$; $p < 0,01$) eram os que mais apoiavam as mudanças na SGP. As relações de predição são apresentadas em gráficos nas Figuras 17 e 18.

Figura 17

3ª onda_Comportamento de Apoio x Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento.

**Figura 18**

Dispersão Simples com Linha de Ajuste de Apoio por Envolvimento e por TDE



Estes resultados indicam que o grau de percepção das Políticas e Práticas de RH pode afetar positivamente o Comportamento de Apoio à Mudança, o que corrobora o papel do RH nas mudanças organizacionais, salientado pelos autores da área.

A **Hipótese 2** era de que servidores em posições estratégicas nas redes sociais informais manifestariam mais comportamento de apoio à mudança que os demais colegas. Os resultados também corroboraram essa hipótese.

Os dados mostram que os papéis de Consultor na Rede de Amizade da 1ª onda ($\beta=0,225$; $t=2,077$; $p<0,05$), e de Coordenador na Rede de Informação da 2ª onda, ($\beta=-0,319$; $t=-3,080$; $p<0,005$) são preditores do comportamento de apoio à mudança.

Os resultados são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21

Modelos de predição dos brokers para a variável Comportamento de Apoio à Mudança

Onda	Rede	Preditores ^a	N	R ²	F	Erro padrão	B	Beta	t	Sig.
1ª	Amizade	Consultor	82	0,051	4,314	0,76195	0,027	0,225	2,077	,041 ^b
2ª	Informação	Coordenador	86	0,102	9,489	0,83317	-0,024	-0,319	-3,080	,003 ^c

^a variável dependente: APOIO

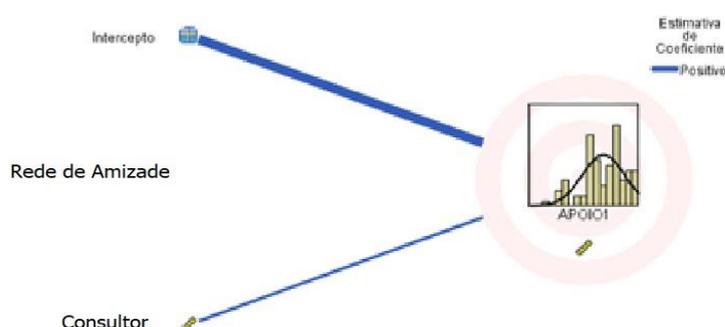
^b $p<0,05$

^c $p<0,005$

A Figura 19 mostra relação positiva entre comportamento de apoio à mudança e Consultor, na Rede de Amizade.

Figura 19

Rede de Amizade – 1ª onda – Consultor como preditor de Apoio



Na 1ª onda os servidores no papel de Consultor apoiavam mais as mudanças. As diferenças na Rede de Amizade da 1ª onda são representadas de forma visual, demonstrando sua configuração com todos os atores envolvidos na Figura 20, e sem os servidores que faziam o papel de consultores, na Figura 21.

Figura 20

Rede Amizade_1ª onda

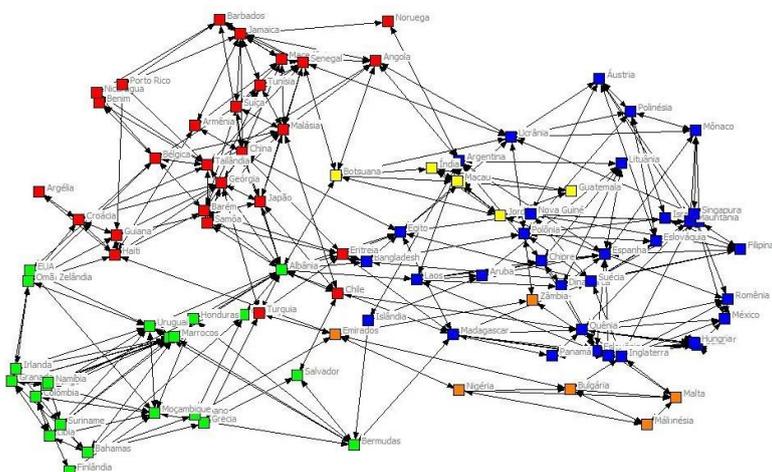
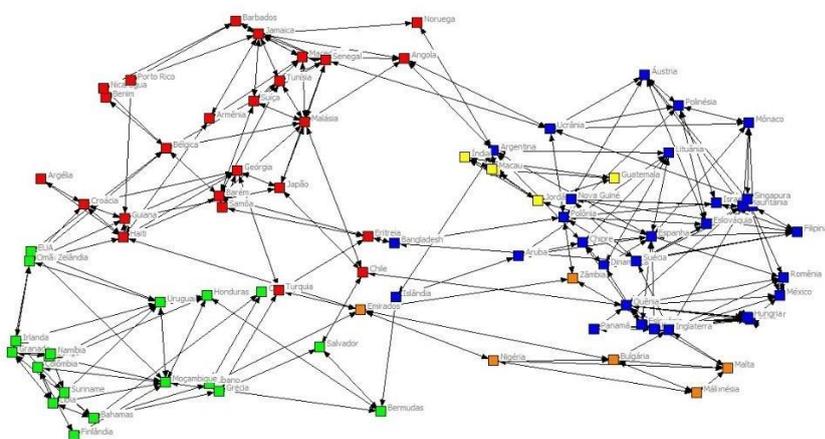


Figura 21

Rede Amizade sem consultores_ 1ª onda

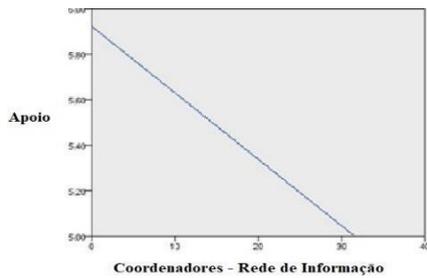


Sem os consultores, há marcante redução de ligações. Isso pode ser explicado pelo fato de o consultor ser um elemento externo que ajuda a conectar os atores de um grupo. Na ausência dos consultores, atores dentro dos grupos passam a ficar desconectados. Demonstra-se aqui a importância dos servidores nesse papel para a promoção das mudanças.

Por outro lado, na 2ª onda, houve a relação negativa entre coordenadores e o Apoio mostrou que os servidores que **não** eram coordenadores na Rede de Informação apoiavam as mudanças. A Figura 22 mostra o gráfico com a relação negativa entre Coordenador e o Apoio.

Figura 22

Relação entre Apoio x Coordenador de Informação - 2ª onda



As diferenças nessa Rede de Informação são representadas nas Figuras 23 e 24.

Figura 23

Rede de Informação_2ª onda

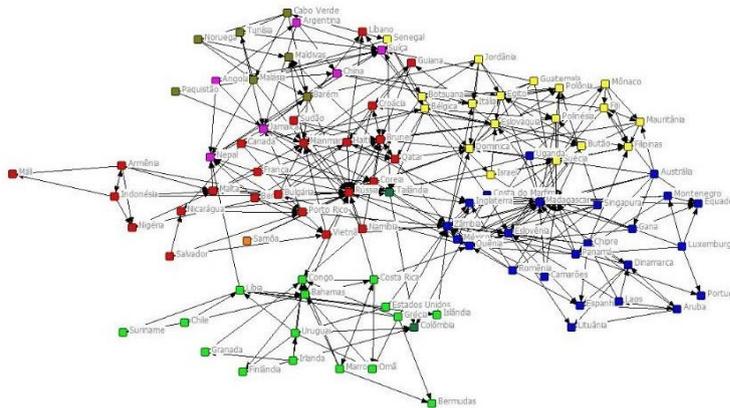
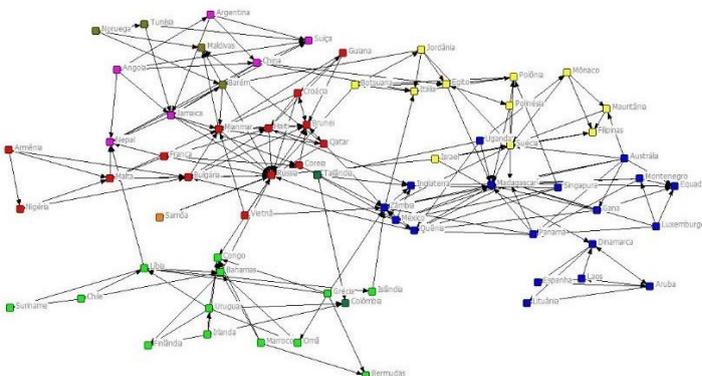


Figura 24

Rede de Informação sem coordenadores_2ª onda



Apesar da redução do número de ligações, a estrutura permanece praticamente a mesma sem os Coordenadores. Isso pode ser explicado pela característica de os coordenadores serem elementos que conectam atores de seu próprio grupo. A permanência da estrutura principal pode explicar a manutenção do comportamento de apoio, ainda que sem o suporte dos Coordenadores.

A **Hipótese 3** propôs que as Políticas e Práticas de RH seriam mais percebidas pelos servidores em posições estratégicas nas redes sociais informais. Os resultados apresentaram que na Rede de Informação da 1ª onda, os papéis de Consultor e ($\beta = 0,203$; $t = 1,877$; $p < 0,05$), e de Representante ($\beta = 0,197$; $t = 1,821$; $p < 0,05$) foram preditores da prática de Treinamento e Desenvolvimento ($R^2 = 0,096$). Isto significa que os servidores que atuavam como corretores de rede nos papéis de Consultor e de Representante percebiam mais a prática de Treinamento e Desenvolvimento (Tabela 22 e Figura 25).

Tabela 22

Rede de Informação - Predição para Treinamento, Desenvolvimento e Educação

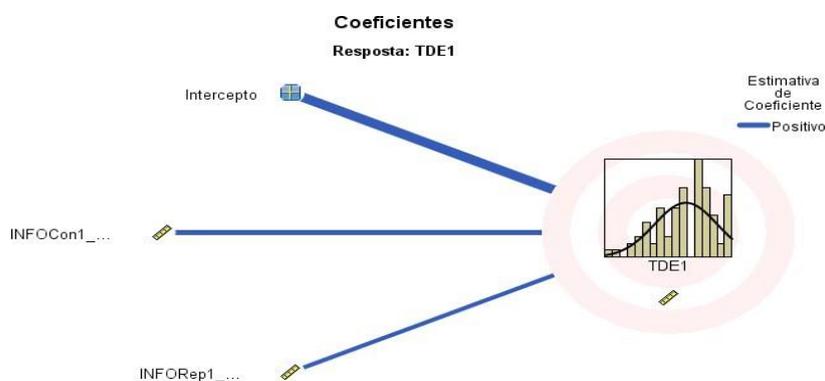
Onda	Preditores do modelo ^a	N	R ²	F	Erro padrão da estimativa	B	Beta	t	Sig.
1 ^a	Consultor e	82	0,096	4,234	0,95077	0,059	0,203	1,877	,017 ^b
	Representante					0,039	0,197	1,821	,020 ^b

^a variável dependente: TDE

^b $p < 0,05$

Figura 25

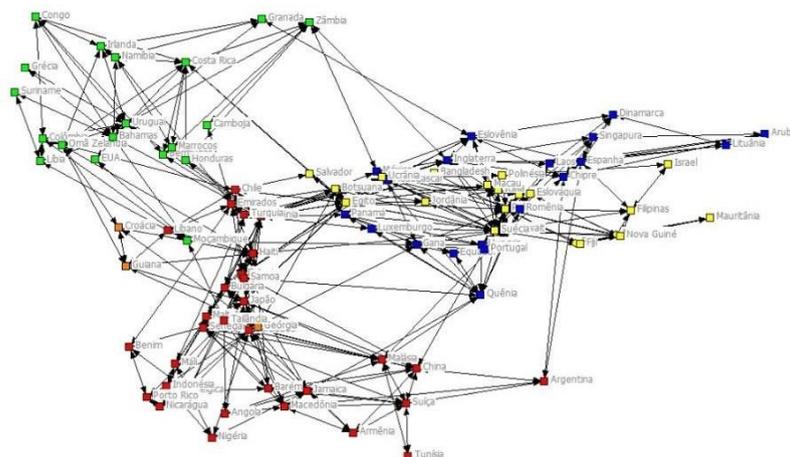
Rede de Informação_1ª onda_Consultores e Representantes x TDE



A Rede de Informação na 1ª onda é representada nas figuras a seguir. A Figura 26 contém todos os participantes com mais de 2 conexões.

Figura 26

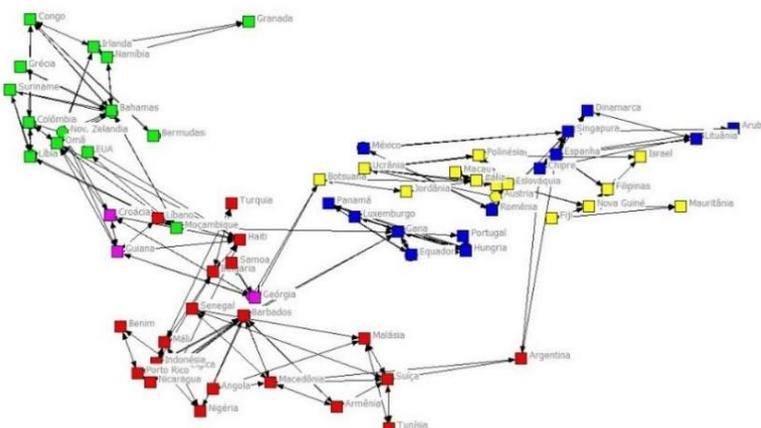
Rede de Informação_1ª onda



Da Figura 27, foram retirados os consultores e representantes, a fim de demonstrar visualmente o impacto sem eles.

Figura 27

Rede de Informação sem consultores e representantes na 1ª onda



Percebe-se que sem os consultores e representantes, o número de conexões é muito menor. Como eles percebem mais positivamente a prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, pelos dados da predição, pode-se dizer que foram importantes para o reconhecimento das ações implementadas nessa área.

Além da prática de TDE, outra prática com resultados significativos de predição foi

Neste caso, os respondentes que restaram, ou seja, os não coordenadores da Rede de Amizade foram os que perceberam melhor as práticas de Envolvimento. O número de ligações foi reduzido drasticamente e pode ter impactado a falta de reconhecimento da prática de Envolvimento, que não foi preditora de Comportamento de Apoio à Mudança na 2ª onda.

Com estes resultados, corrobora-se a hipótese 3, no sentido de que os servidores em posição de destaque nas redes perceberam mais as Políticas e Práticas de RH.

Na **Hipótese 4**, verificou-se as relações de chefia como variável moderadora entre as variáveis independentes e o Comportamento de Apoio à Mudança (variável dependente). Assim, as variáveis independentes foram testadas nas redes de Amizade e de Informação, nas 3 ondas, para verificar se eram preditoras do comportamento de apoio e se a variável “Chefia” teria efeito moderador nessas relações. Resultados são mostrados na Tabela 24 e na Figura 30.

Tabela 24

Relação entre gatekeeper da Rede de Informação e Comportamento de Apoio à Mudança

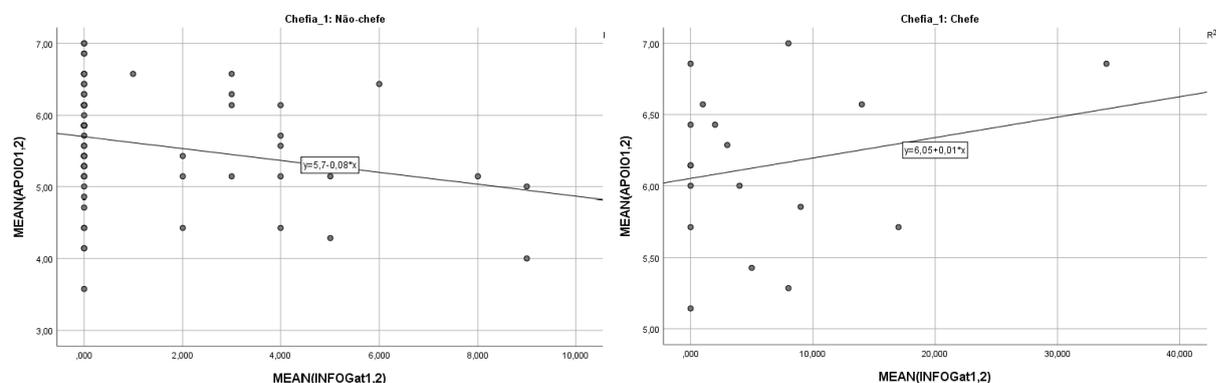
Rede	Modelo ^a	R	R ²	MSE	F	df1	df2	Sig. ^b
Informação 1ª onda	Gatekeeper (X) * Comportamento de Apoio (Y)	0,3688	0,136	0,5417	4,1449	3	79	0,009
	Interação Gatekeeper (X) * Chefia (W)		0,052 (R ² chng)		4,1449	1	79	0,032

^a variável dependente: APOIO

^b $p < 0,01$

Figura 30

Moderação da Chefia na relação entre Gatekeeper e Apoio à Mudança.



Os servidores em posição de chefia eram 18 no momento da Onda 1. Os gatekeepers em função de chefia eram 7: Albânia, Egito, Eritreia, Eslovênia, Senegal, Suécia e Tailândia. Isso mostra que 40% dos chefes foram identificados como gatekeepers.

A relação de moderação de Chefia foi significativa apenas na 1ª onda e na Rede de Informação, com efeito, somente na relação entre o papel de gatekeeper e comportamento de apoio à mudança. Desta forma, a Hipótese 4 foi parcialmente confirmada.

A **Hipótese 5** propôs que os diferentes tipos de rede moderam os efeitos entre as variáveis independentes e o comportamento de apoio. Os resultados corroboraram **parcialmente** as diferenças das Redes de Informação e de Amizade na moderação dos efeitos entre Políticas e Práticas de RH e o Comportamento de Apoio à Mudança. Houve moderação apenas da Rede de Amizade e na relação entre Treinamento, Desenvolvimento e Educação como preditora da variável Comportamento de Apoio à Mudança, e apenas na 3ª onda.

A Tabela 25 mostra os dados obtidos e a Figura 31 representa o efeito da moderação.

Tabela 25

Relação entre TDE e Comportamento de Apoio à Mudança, com moderação do tipo de rede

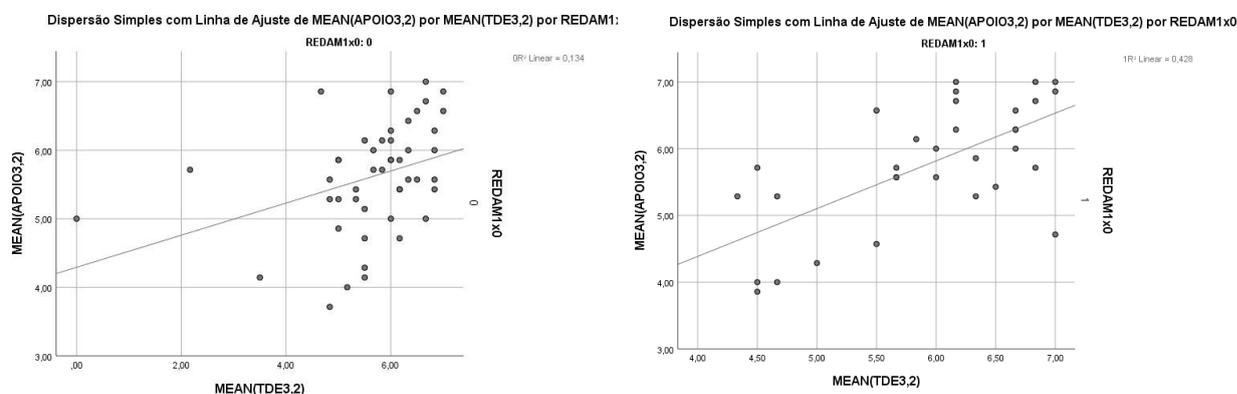
Onda	Tipo de Rede	Modelo ^a	R	R ²	MS E	F	df1	df2	Sig. ^b
3 ^a	Amizade	TDE (X) * Apoio (Y)	0,5107	0,2608	0,5541	8,8217	3	75	0,000
		Interação TDE (X) * RedeAMIZADE (W)		0,0471 (R ² chng)		4,778	1	75	0,032

^a variável dependente: APOIO

^b $p < 0,05$

Figura 31

Gráficos com e sem efeito da moderação da Rede de Amizade_3ª onda



Na **Hipótese 6**, foi testado se o tempo moderaria as relações entre as variáveis Políticas e Práticas de RH, redes sociais informais e Comportamento de Apoio à Mudança.

Na primeira 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 RH e o Comportamento de Apoio à Mudança, indicando que não houve efeito moderador do tempo no modelo (Tabela 26).

Tabela 26

Resultados dos testes multivariados das medidas repetidas

Efeito		Valor	F	gl	Erro gl	Sig.	Eta parcial ²
Dentre-sujeitos nas Ondas	Rastreio de Pillai	0,267	1,730	8	40	0,123 ^a	0,267
	Lambda de Wilks	0,733	1,730	8	40	0,123 ^a	0,267
	Rastreio de Hotelling	0,364	1,730	8	40	0,123 ^a	0,267
	Maior raiz de Roy	0,364	1,730	8	40	0,123 ^a	0,267

^a. $p > 0,05$.

As comparações pelo método Pairwise, entre as ondas, nas variáveis Apoio, TDE, ENV e AVD tampouco demonstraram diferenças de médias significativas (Tabela 27).

Tabela 27

Comparações por Método Pairwise das medidas repetidas das variáveis do estudo

Medida	(a) Onda	(J) Onda	Diferença média (I-J)	Erro	Sig. ^a	95% Interv.Confiança ^a	
						Limite inferior	Limite superior
Apoio	1	2	,010	,145	1,000	-,350	,371
		3	,099	,132	1,000	-,230	,429
	2	3	,089	,092	1,000	-,140	,319
TDE	1	2	-,141	,132	,877	-,469	,188
		3	-,281	,148	,192	-,649	,087
	2	3	-,140	,098	,474	-,384	,103
ENV	1	2	-,217	,166	,592	-,629	,195
		3	-,125	,139	1,000	-,470	,219
	2	3	,091	,086	,883	-,123	,306
AVD	1	2	-,380	,232	,324	-,956	,197
		3	-,123	,246	1,000	-,735	,489
	2	3	,257	,169	,407	-,163	,677

a. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

Já em relação aos papéis de Brokerage, houve a modificação entre as ondas, tanto na Rede de Amizade quanto na Rede de Informação. Cada F testa o efeito multivariado das ondas. A Tabela 28 mostra os dados dos testes em relação à Rede de Informação.

Tabela 28

Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Informação

Efeito dentre-Sujeitos	Valor	F	gl de hipótese	Erro gl	Sig.	Eta parcial ²
Rastreio de Pillai	,465	4,126	8	38	,001	,465
Lambda de Wilks	,535	4,126	8	38	,001	,465
Rastreio de Hotelling	,869	4,126	8	38	,001	,465
Maior raiz de Roy	,869	4,126	8	38	,001	,465

^a. $p < 0,005$.

Na Rede de Informação, o teste de Mauchly deu resultados menores que 0,05, por isso a esfericidade foi violada. Assumindo os valores com as correções de Greenhouse-Geisser, houve diferenças significativas ($p < 0,01$) nos papéis de Gatekeeper entre a 1^a e a 2^a ondas, e de Representante entre a 1^a e a 2^a, e entre a 1^a e a 3^a ondas (Tabela 29).

Tabela 29

Comparações por Método Pairwise dos papéis da Rede de Informação entre as ondas

Medida	(a) Onda	(J) Onda	Diferença média (I-J)	Erro	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança - Diferença ^b	
						Limite inferior	Limite superior
Info Gatekeeper	1	2	1,935*	,585	,006*	,480	3,390
InfoRepresentante	1	2	1,674*	,417	,001*	,637	2,711
		3	1,587*	,391	,001*	,614	2,560

*. $p < 0,01$

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni

A Rede de Amizade, por sua vez, também apresentou diferenças significativas ao longo do tempo. O teste de Mauchly também apresentou escores abaixo de 0,05, com a esfericidade violada. Cada F testou o efeito multivariado de Onda, com base nas comparações por método *pairwise* linearmente independentes entre as médias marginais estimadas. Os valores dos efeitos de F são significativos ($p < 0,001$), conforme dados na Tabela 30.

Tabela 30*Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Amizade*

Efeito	Valor	F	gl de hipótese	Erro gl	Sig.	Eta parcial ²
Rastreio de Pillai	,569	6,281 ^b	8	38	,000	,569
Lambda de Wilks	,431	6,281 ^b	8	38	,000	,569
Rastreio de Hotelling	1,322	6,281 ^b	8	38	,000	,569
Maior raiz de Roy	1,322	6,281 ^b	8	38	,000	,569

a. Design Dentre-Sujeitos: Onda

b. Estatística exata

Houve mudanças significativas entre as ondas ($p \leq 0,05$), nos papéis de Gatekeeper e de Representante da Rede de Amizade na Tabela 31.

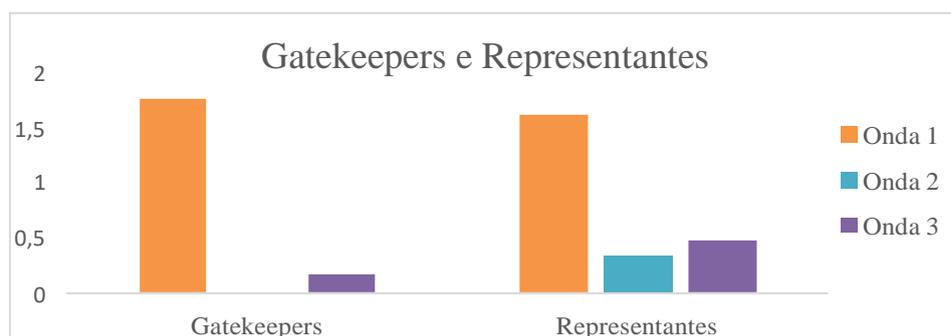
Tabela 31*Efeitos dos testes multivariados dentre sujeitos nas 3 ondas – Rede de Amizade*

Medida	Comparações por Método Pair wise						
	(a) Onda	(J) Onda	Diferença média (I-J)	Erro	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^a	
						Limite inferior	Limite superior
AmizGatekeeper	1	2	1,761 [*]	,382	,000	,810	2,711
		3	1,587 [*]	,396	,001	,601	2,573
AmizRepresentante	1	2	1,283 [*]	,347	,002	,420	2,146
		3	1,130 [*]	,383	,015	,179	2,082

* A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

A Figura 32 ilustra as diferenças de médias de gatekeepers e representantes entre as 3 ondas.

Figura 32*Diferença entre as ondas - Gatekeepers e Representantes*

O maior número de conexões de brokers ocorreu na 1^a onda. Provavelmente nesse primeiro momento de mudanças, ambas as redes – Amizade e Informação – necessitaram da conexão feita pelos papéis de Gatekeeper e de Representante.

Discussão do Estudo 2

O modelo de investigação obteve resultados significativos nas relações entre as variáveis, em todas as ondas. Isso indica que a resposta comportamental de apoio à mudança depende da percepção das Políticas e Práticas de RH e, ainda, do suporte de membros importantes da rede de relações informais.

A **Hipótese 1** foi confirmada, uma vez que os dados mostraram que o Comportamento de Apoio à Mudança foi explicado pelas 3 Políticas e Práticas de RH, 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 recursos humanos (Battilana & Casciaro, 2012; Nishii & P. M. Wright, 2008; Stouten et al., 2018; Alfes et al., 2019). 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 RH, bem como a estratégia de implantação (Janson, 2013; Bos-Nehles et al., 2017).

Na 1ª onda, a percepção mais positiva de TDE mostrou efeito de 31% no Comportamento de Apoio à Mudança. Os achados confirmam as relações entre Treinamento, Desenvolvimento e Educação com comportamentos que apoiam mudanças. Alfes et al. (2019) disseram que as organizações dependem que sua equipe se engaje em comportamentos que acabam contribuindo para a conclusão bem-sucedida da mudança (ou seja, comunicam positivamente a mudança entre si, participam de grupos de trabalho ou defendem novos métodos de treinamento). O aprendizado pode levar à autoeficácia, que por sua vez está relacionada à motivação para a mudança (Kao, 2017). A relação entre treinamento e comportamentos de inovação pode ser vista, ainda, como uma troca social, na

qual os funcionários entendem essa prática como um compromisso da organização, ao qual eles precisam retribuir por meio de atitudes positivas e comportamentos não formalmente recompensados (Bos-Nehles et al., 2017). Estudos sobre o Comportamento de Inovação no Trabalho, um construto que será utilizado aqui pela semelhança no sentido de abraçar mudanças, previram que a prática de treinamento e desenvolvimento influenciava significativamente esse comportamento (Zhang, 2019).

Na 2ª onda, melhor percepção foi dada à prática de **Avaliação de Desempenho**, com apenas 17% de efeito. Já a 3ª onda demonstrou haver 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 servidores com maior comportamento de apoio também avaliaram mais positivamente as políticas e práticas de Envolvimento. Aprimorar essa política era um dos objetivos das mudanças iniciadas em 2016.

Este resultado corrobora a literatura que constatou 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 (Kim et al., 2011; Bos-Nehles et al., 2017; Stouten et al., 2018). Assim, a literatura corroborada aqui, indica que para uma interpretação positiva de uma iniciativa de mudança, pode ser mais eficaz focar comportamentos de liderança que reflitam orientação e cuidado com os servidores, em vez de enfatizar as metas visionárias e evocar o espírito de equipe (Abrell-Vogel & Rowold, 2014).

A literatura aponta a importância da relação entre os grupos e suas percepções nos

processos de mudança organizacional (By et al., 2018; Battilana & Casciaro, 2012). Uma aposta teórica nesta tese foi correlacionar mais especificamente os papéis de brokerage ou corretagem das redes sociais informais às percepções das Políticas e Práticas de RH e um possível efeito no Comportamento de Apoio à Mudança.

A **Hipótese 2** também foi confirmada: os papéis de destaque nas redes sociais informais mostraram efeito sobre a variável Comportamento de Apoio à Mudança. Os resultados demonstram que as redes sociais de informação e de amizade podem ajudar a disseminar o Comportamento de Apoio à Mudança, e coadunam com a literatura que afirma que as equipes são um nível importante de análise para entender a mudança organizacional, bem-sucedida ou não (By et al., 2018), e que as conexões que os funcionários mantêm com outros membros da organização podem contribuir para a adoção pessoal de mudanças (Battilana & Casciaro, 2012).

Na primeira onda, os servidores na posição de Consultor da rede de Amizade eram os que mais manifestavam Comportamento de Apoio à Mudança. Os países que atuaram como consultores na rede de Amizade foram 12 no total: Albânia, Barém, Botsuana, China, Costa Rica, Egito, Japão, Laos, Madagascar, Marrocos, Tailândia e Uruguai. Desse grupo, 8 (67%) estavam em posição de chefia.

O Consultor é o elemento que não é do grupo, mas interliga pessoas que estão nele. Dos chefes identificados acima, sete haviam assumido a função naquele período de 2016 e início de 2017. Assim faz sentido entender por que eles não eram necessariamente dos grupos, mas faziam ponte entre servidores das equipes, e o porquê de seu comprometimento com a mudança. Essa avaliação vem ao encontro de pesquisas que se concentraram na influência da posição dos agentes de mudança na estrutura formal de suas organizações sobre sua posição informal nas redes organizacionais (Battilana & Casciaro, 2012).

Como o grupo de consultores foi o que demonstrou escores mais altos de

Comportamento de Apoio à Mudança, e que eles eram também chefes de seção à época, pode-se inferir seu compromisso com os projetos propostos. Neste sentido, isso vai na direção da literatura que diz que o comprometimento com a mudança pode prever significativamente os comportamentos de conformidade, cooperação, defesa das mudanças (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007; Van der Voet et al. 2015).

A literatura também diz que os gerentes que procuram defender a mudança cultural devem primeiro estabelecer relações de confiança e amizade com as pessoas da organização (Gibbons, 2004). Outro elemento importante é que o ambiente deve ser psicologicamente seguro para cometer erros e aprender com eles (Hiatt, 2006). Os indivíduos confiam em laços de amizade para lidar com circunstâncias estressantes, como mudanças radicais ou crises organizacionais (Krackhardt, 1992; Dabos & Rousseau, 2013). A rede social informal de amizade pode ajudar muito nesses momentos dando suporte aos servidores na experimentação e mudança de comportamento (Hiatt, 2006; Kao, 2017; Stouten et al., 2018). Na 2ª onda, os Coordenadores da Rede de Informação manifestaram o contrário, ou seja, menos comportamentos de apoio. Buscando maior compreensão das posições político-filosóficas desses comportamentos, foram verificados os países que faziam a função de coordenadores na Rede de Informação no momento da coleta 2. Essa análise mostrou pontos interessantes a considerar: dos 27 coordenadores da rede de informação, 14 pontuaram o Comportamento de Apoio à Mudança abaixo da média de todo o grupo. Deste grupo, cinco pediram para sair da SGP no período após a coleta de dados da 2ª onda. Pode-se inferir o descontentamento com o retorno dos antigos titulares da área. Identificar coordenadores permite detectar subgrupos, com o objetivo de melhor integrá-los à rede, como sugerem Gehlert et al. (2015).

A **Hipótese 3**, que postulava que as percepções de Políticas e Práticas de RH seriam mais percebidas pelos servidores em posições estratégicas das redes sociais informais investigadas, foi confirmada. Os resultados demonstram que a **rede social de informação**

pode estimular a participação nos treinamentos. Na 1ª onda, os servidores nas posições de Consultor e de Representante foram os que mais perceberam as práticas de treinamento.

Isso pode ser explicado pela avaliação do contexto: naquele momento, boa parte dos servidores em posições de ligação intra e intergrupos, estavam atuando diretamente nas mudanças da política e prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. 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.

Os países que atuaram como consultores na rede de Informação foram 10: Albânia, Barém, China, Costa Rica, Egito, Jamaica, Kuwait, Macedônia, Tailândia e Uruguai. Os consultores, como já explicado, são aqueles que ligam membros que estão em um outro grupo. Aqui, 50% do grupo era de chefes de unidade. Nesse grupo, foi interessante verificar que 5 (50%) do grupo pertenciam a equipes ligadas diretamente às atividades de TDE.

O outro papel que surgiu percebendo mais positivamente esta prática foi o de Representante. Os representantes são aqueles que falam em nome de seus grupos e fazem a conexão externa de informações. A literatura destaca que os representantes, quando tomam posições aumentam sua força, pois representam interesses do seu grupo (Boari et al., 2016).

Faziam o papel de representantes informais de suas equipes os países (N= 13): Albânia, China, Egito, Emirados, Eslovênia, Gana, Irlanda, Jordânia, Macau, Macedônia, Mália, Porto Rico, Suécia e Suíça. Desse grupo, 9 (69%) **não** eram chefes e **nem** eram de áreas ligadas a TDE. Isso foi importante para confirmar que outros servidores da SGP, que não eram os criadores das mudanças, também percebiam mais as políticas e práticas de TDE.

Esse resultado também corrobora o argumento de Abrell- Vogel e Rowold (2014) de que quando o compromisso do líder com a mudança é percebido como autêntico, há efeito positivo no compromisso dos seguidores com a mudança.

Na 2ª onda, a prática de **Envolvimento** teve relação com o papel de Coordenador, na **Rede de Informação**, mas com efeito inverso: eles percebiam mais negativamente essa prática. Esse mesmo grupo de servidores também emitiu menos comportamentos de apoio a mudança. Esse mesmo grupo de servidores também emitiu menos comportamentos de apoio a mudança. Desse grupo de 27 Coordenadores da Rede de Informação, 15 pontuaram a política e prática de Envolvimento mais negativamente. Três deles também pediram para serem relocados em outra área fora da SGP. É importante lembrar que a coleta de dados da 2ª onda ocorreu logo depois da exoneração das chefias que trabalhavam diretamente nas mudanças das políticas e práticas de Envolvimento. Alfes et al. (2019) argumentaram que devem ser analisadas as implicações de um sistema de RH não ser percebido positivamente pelos funcionários, uma vez que pode demonstrar que o RH está desalinhado com seus valores e expectativas.

De toda forma, os resultados positivos da hipótese 3 corroboram a necessidade de identificar e de preparar agentes de mudança para potencializar as novas políticas públicas e práticas gerenciais (Battilana & Casciaro, 2012). A identificação dos consultores possibilita alocar servidores que possam conectar membros desvinculados em um mesmo grupo. Da mesma forma, identificar os representantes fornece o primeiro passo para conectar grupos à rede como um todo (Gehlert et al., 2015). E mais, é importante identificar indivíduos-chave entre grupos, principalmente antes de um evento de treinamento, a fim de propiciar suporte à transferência de aprendizado (Hatala, 2006).

Em todas as hipóteses até aqui discutidas, é importantíssimo notar que na 3ª onda nenhuma das variáveis foi preditora de Comportamento de Apoio à Mudança. Uma das possíveis explicações poderia ser o fato de que o grupo de gestão titular permaneceu o mesmo entre a 2ª e 3ª ondas. Nessa linha, contextualiza-se também que não houve mais o discurso de mudar, mas mais de retornar aos padrões de legalidade e austeridade anterior.

A **hipótese 4** foi aceita parcialmente. A variável chefia demonstrou não alterar a força

nem a direção do impacto exercido pela percepção de Políticas e Práticas de RH e pelos papéis de corretagem nas redes sociais sobre Comportamento de Apoio à Mudança. Com exceção do resultado da primeira onda, somente em uma das sete variáveis independentes, e em apenas um dos dois tipos de rede social informal foi detectada alguma influência.

Na **rede social de amizade**, 1ª onda, foi detectada a influência dos servidores considerados gatekeepers (que são membros de um grupo que estão em sua fronteira e controlam o acesso de pessoas e informações de fora do grupo) e **que também eram chefes na estrutura formal**, sobre o Comportamento de Apoio à Mudança. Como apresentado nos resultados, os gatekeepers representavam 40% dos chefes da estrutura formal.

Os países que atuavam como gatekeepers e eram também chefes na estrutura formal (N=7) eram: Albânia, Egito, Eritreia, Eslovênia, Senegal, Suécia e Tailândia. Esses gatekeepers em cargos de chefia, ao apoiar as mudanças, fizeram seu papel de captar da titular as diretrizes da gestão, e repassá-las para que a comunicação chegasse dentro de cada equipe.

Esse achado é importante do ponto de vista teórico e prático, pois um gatekeeper ou “porteiro” têm acesso privilegiado ao conhecimento externo, e pode facilmente barrar uma informação ou até mesmo distorcê-la para o grupo. Os gatekeepers exploram as vantagens da proximidade e, ao mesmo tempo, evitam os problemas do aprisionamento, uma vez que conectam externamente o grupo, o que é importantíssimo para a inovação (Graf & Kruger, 2011). Os gatekeepers, quando tomam posições aumentam sua força, pois representam interesses do seu grupo (Boari et al., 2016). Dessa forma, ter esses servidores apoiando projetos é fortemente recomendável para o sucesso na disseminação de informações.

De toda forma, o fenômeno acima descrito ocorreu apenas na 1ª onda, bem no meio das mudanças mais impactantes, com efeito de 14% com a moderação do cargo de Chefia. Nos demais momentos, o fato de ser chefe na estrutura formal não moderou a relação em 6 das 7 variáveis independentes com o Comportamento de Apoio à Mudança.

Uma possível interpretação de que esse fenômeno só aconteceu na 1ª onda é apenas que dois dos sete chefes e gatekeepers (28,6%) permaneceram em posições de chefia nas ondas seguintes. Os países que atuavam como gatekeepers e eram também chefes na estrutura formal (N=7) eram: Albânia, Egito, Eritreia, Eslovênia, Senegal, Suécia e Tailândia. Assim, esse agrupamento foi desfeito. E após essa saída, não houve a atuação mais forte destas pessoas depois, por estarem fora do cargo de chefia.

Diante desse panorama, a Hipótese 4 foi parcialmente corroborada. Pode-se inferir que independentemente da percepção do chefe, o servidor reage às mudanças ocorridas conforme suas próprias percepções sobre a mudança ocorrida na Secretaria de Gestão de Pessoas.

Resultados parecidos foram encontrados por Fernandes et al. (2014), em pesquisa na qual não foi encontrado efeito moderador da liderança entre suporte e comprometimento organizacional. Em Van Der Voet (2013), também não houve efeito moderador geral significativo do comportamento da liderança transformacional sobre a relação entre mudança emergente e a disposição dos funcionários em mudar.

O fato de os chefes na estrutura formal que faziam também papel de gatekeeper de seus grupos serem preditores de comportamento de apoio, confirma alguns postulados encontrados na literatura: (a) que indivíduos em posições centrais de alto status, por ter maior acesso e controle sobre recursos importantes e oportunidades para alcançar seus objetivos, desenvolvem atitudes e crenças mais positivas do que os demais da rede (Dabos & Rousseau, 2013); (b) que o papel dos gerentes na implementação e promoção de mudanças ocorre particularmente nas equipes **das quais fazem parte** ou nas equipes que estão gerenciando (Neil et al., 2016; By et al., 2018).

Por outro lado, pode ter acontecido de a mudança ter engrenado e não necessitar mais da moderação da chefia. Especialmente na rede de Amizade da 2ª onda, que se mostrou muito mais integrada, com densidade e número de ligações bastante aumentada em relação à 1ª

onda. A literatura mostra que em uma organização altamente burocrática, a mudança pode exigir a ativação de cima para baixo por uma intervenção da alta gerência, no início, mas depois o processo passa a vir de baixo para cima, iniciado pelos funcionários já envolvidos no estabelecimento do curso exato da ação (Van Der Voet, 2013).

Em um nível prático, pode ter acontecido de os chefes que substituíram os gatekeepers da 1ª onda não terem se engajado e transmitido seu apoio à mudança. Mäkipää (2018) afirma que se os líderes não estiverem comprometidos ou não estiverem convencidos dos benefícios da mudança, eles não conseguirão poderão aumentar a confiança de seus seguidores em relação às metas almeçadas pelas iniciativas de alterações. Assim, é menos provável que os seguidores se comprometam com a mudança e será bem mais difícil implementá-la. Mesmo que “finjam” apoiar a mudança em seu comportamento devido às expectativas da alta gestão, eles vão deixar de exibir comportamento coerente ao longo do tempo e, portanto, o seu comportamento modelagem de papel não será percebido de forma autêntica por seus seguidores (Simons, 1999; Abrell-Vogel & Rowold, 2014).

Apesar do otimismo geral em relação à prontidão e competência dos líderes para implementar a mudança, a pesquisa empírica indica que a competência do agente de mudança precisa ser construída e não assumida (Lam & Schaubroeck, 2000; Stouten et al., 2018). Para os autores, os líderes geralmente lutam para conciliar as diferentes demandas que a mudança traz e isto impacta no comportamento de incentivar mais alterações. Em um estudo de dois anos com gestores públicos federais, Nicholson-Crotty et al. (2016) encontraram que a maior parte deles não incentivava a inovação e nem dava mais discricionariedade aos funcionários a partir do momento em que atingiam as metas e/ou objetivos. Os autores explicam que na perspectiva do serviço público, a meta é conseguir alguns resultados e dar-se por satisfeito, de forma a não correr maiores riscos políticos.

A **Hipótese 5** propôs que os diferentes tipos de rede (Amizade e Informação)

moderariam os efeitos entre as variáveis independentes e o comportamento de apoio. Os resultados corroboraram **parcialmente** as diferenças das Redes de Informação e de Amizade na moderação dos efeitos entre Políticas e Práticas de RH e o Comportamento de Apoio à Mudança. Houve moderação apenas da Rede de Amizade na relação entre Treinamento, Desenvolvimento e Educação como preditora do Comportamento de Apoio à Mudança, e isso ocorreu somente na 3ª onda.

A Rede de Amizade é baseada na troca de afeto, amizade e socialização (Kuipers, 2009) e amplifica a cooperação e a comunicação aberta (Santanita, 2015). As relações de amizade têm sido associadas ao compromisso organizacional (Morrison & Mahadevan, 2012), compartilhamento de recursos durante a crise (Krackhardt & Stern, 1988) e a mudança organizacional (Scott & Carrington, 2011). Aqui, assim como em Gibbons (2004), pode-se dizer que a rede de amizade funcionou como catalisadora das mudanças.

Gomes e Lopes (2006) afirmam que havendo vários tipos de relações de rede, a mudança profunda transcorre na que mais influencia o funcionamento organizacional. Nessa linha, infere-se que a rede de amizade funcionou a favor das mudanças na 3ª onda e serviu para que os servidores disseminassem positivamente as práticas de treinamento aos colegas.

Com relação à **hipótese 6**, 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. T. G. 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.

É possível, ainda, que a ausência de efeito decorra do intervalo temporal de coleta de dados, que pode não ter sido adequado para identificar os efeitos das mudanças em uma organização pública, como alertou Menard (2007).

As medidas repetidas indicaram que o maior número de conexões nos papéis de corretagem das redes de Amizade e de Informação ocorreu na primeira onda. O primeiro estágio de mudança, de acordo com Isabella (1990) é composto por rumores, informações desconexas e sinais de que alguma coisa está acontecendo, mas ninguém sabe exatamente o que é. Nesse sentido, o suporte dos corretores de rede na conexão interna e externa das informações foi imprescindível para lidar com as mudanças iniciais.

Provavelmente, nesse primeiro momento de mudanças, ambas as redes necessitaram mais do tipo de conexão feita pelos gatekeeper e representantes. A literatura aponta que os papéis de Gatekeeper e de Representante exercem função similar: ambos pertencem ao grupo e fazem conexão com o meio externo (Gould & Fernandez, 1989; Long et al., 2013). Faz bastante sentido que os papéis requeridos sejam estes, uma vez que são internos (por isso têm a confiança do grupo) ao mesmo tempo em que se conectam com os demais subgrupos da rede. Isso é essencial, principalmente em um momento de mudanças, no qual muitas coisas estão acontecendo e é necessário alguém de confiança para ser o interlocutor do grupo, tanto trazendo as “novidades” das alterações, quanto levando informações e considerações do grupo para a gestão e demais subgrupos.

Esses resultados corroboram mudanças significativas nas redes sociais e que os efeitos dos vínculos que interligam diferentes grupos são passageiros (Burt, 2002; Burt et al., 2013). Era esperado que os papéis de Brokerage apresentassem mudanças significativas ao longo do

tempo. Pois de acordo com Burt (1992), os benefícios de informação e controle dos buracos estruturais assumem diferentes formas no início da mudança, mas as vantagens informacionais decaem rapidamente à medida que são disseminadas e comunicadas as mudanças, e a capacidade do corretor de monopolizar informações reduz (Stovel et al., 2011).

Modelo de Pesquisa

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 em função do suporte de membros importantes da rede de relações informais e pela percepção das Políticas e Práticas de RH implantadas ou aprimoradas.

Esse resultado contribui para corroborar que as ações de RH têm uma função importante no processo de mudanças. A política e prática de Treinamento, Desenvolvimento e Educação foi a mais percebida e se correlacionou positivamente com o comportamento de apoio à mudança em duas das três mensurações. 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 RH 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 RH 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 RH somente por meio de mediação de estratégias cognitivas e afetivas de *coping*. Os efeitos diretos das práticas não foram significativos no estudo deles. Aqui neste 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, os dados obtidos no Estudo 1 mostraram que não houve significativas alterações nas estruturas das redes sociais informais: as medidas de densidade, reciprocidade e coesão não aumentaram, e as distâncias entre os servidores não foram reduzidas, apesar do imenso esforço da gestão em realizar atividades para integração da equipe. As médias de comportamento de apoio à mudança não se alteraram, tampouco as percepções sobre as práticas de RH implantadas, a despeito do aumento de atividades promovidas pela SGP.

Isso pode mostrar que apesar de serem boas ferramentas, talvez as políticas e práticas de RH tradicionais não sejam o melhor ou o único caminho para aumentar o apoio dos funcionários. Os resultados alertam para que se dê ainda mais importância aos atores nas relações sociais informais durante as mudanças. Devem ser repensadas melhores maneiras para identificar servidores em papéis estratégicos nas redes, e trabalhar em parceria com eles. Os líderes formais e informais devem receber orientações e treinamento em habilidades para lidar com a mudança em si e gerenciar efetivamente a mudança junto aos colegas (Alfes et al., 2019).

Por que a configuração das redes mudou, como visto nas plotagens, e as outras variáveis não? Esse pode ser um dado importante nesse estudo. Wolfer et al., (2017) apontam que a maioria das redes sociais são sistemas altamente flexíveis e em contínua mudança. Hatala (2006) considera que os métodos tradicionais de análise das redes sociais informais

medem momentos específicos no tempo, que obviamente podem mudar à medida que a associação entre os diversos atores se altera. Neiva e Brito (2008) apontam que as relações entre as pessoas são fenômenos intangíveis e sujeitos a mudanças contínuas e à adaptação a novas circunstâncias.

Os resultados encontrados confirmam que os servidores não são receptores passivos, mas que ativamente avaliam implicações positivas ou negativas da mudança, e se reajustam para lidar com alterações nos cenários (Nielsen, 2018). As redes informais se mostraram “vivas” e autorreguladas, ao longo do tempo, com configurações diferentes entre amizade e informação, em cada onda, mostrando claramente as reações coletivas às mudanças.

Um grande achado foi o fato de o suporte social produzir efeitos diretos na percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de RH remodeladas, e na promoção do comportamento de apoio à mudança. Maheshwari & Vohra (2015) recomendam que o RH deve identificar potenciais resistores e reafirmá-los ao longo do processo de mudança. A “invisibilidade” das redes sociais informais pode inibir a realização da inovação (Carrol, 2016).

Como as redes não são tão estáticas quanto a estrutura formal, configuram um grande recurso para o gestor trabalhar nesses momentos de alterações o apoio dos servidores. Assim, pode se recomendar ao gestor que identifique e atue mais diretamente junto aos atores chave nas redes sociais informais da organização, conforme os resultados que ele pretende gerar.

Conclusões da pesquisa

Este estudo pretendeu apresentar uma análise mais completa e profunda do contexto das mudanças e intervenções ocorridas no órgão federal brasileiro, utilizando métodos quantitativos e qualitativos em conjunto, de forma a captar as percepções de gestores e servidores.

A pesquisa longitudinal examinou empiricamente as variáveis Políticas e Práticas de RH, papéis de corretagem nas Redes Sociais informais, 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 Práticas de RH 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 RH 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.

Esse resultado mostrou um efeito direto das Políticas e Práticas de RH no comportamento de apoio à mudança. Alfes et al. (2019) encontraram esse efeito, mas de forma indireta, com mediação de estratégias cognitivas e afetivas de *coping* para aumento do comportamento de apoio à mudança.

O trabalho em equipe e a interação social entre colegas desempenham um papel central na vida organizacional e, portanto, a influência social de colegas e líderes de opinião

pode ter um forte efeito nas reações dos funcionários à mudança (Lam & Schaubroeck, 2000; Straatmann et al., 2016). Esse fator foi confirmado também nesta tese. Os servidores em papéis estratégicos nas redes de Amizade e de Informação impactaram percepções sobre as mudanças e sobre as práticas de RH remodeladas.

A análise macroestrutural das duas redes permitiu não só a visão geral e a localização dos subgrupos, mas também a comparação entre as representações gráficas. A configuração geral de cada rede possibilitou localizar cada subgrupo e seu posicionamento, seus movimentos de conexão entre as ondas.

Os índices de coesão das três ondas não tiveram alterações significativas, o que implica que não houve um impacto real da mudança proposta em 2016. A organização parece estar vinculada a uma realidade que pouco facilita a introdução de mudanças, uma vez que as redes sociais informais não apresentaram alterações significativas em sua estrutura. Por ser esta uma organização pública da administração direta, com recursos oriundos da União, em um segmento extremamente tradicionalista, tal análise é bastante pertinente.

Segundo os dados das entrevistas iniciais, realizadas em 2016, já havia a percepção dos servidores de que as mudanças seriam mais do mesmo. Muitas organizações que fazem mudanças significativas nas práticas de gestão de recursos humanos não encontraram resultados da mesma magnitude no nível dos resultados esperados (Gomes & Lopes, 2006).

“Porque é que organizações não mudam quando mudam práticas de gestão dos recursos humanos?”, questionam Gomes e Lopes (2006). Respondem os autores que se a mudança não se dirigir à estrutura profunda, as mudanças realizadas podem incorrer em resultados parciais ou contraditórios. Os resultados aqui demonstraram evidências de melhorias e até algumas mudanças, porém não alteraram de fato as características da área afetada e menos ainda do órgão como um todo.

Outra questão levantada pela literatura é que muitas das mudanças operadas no nível

das práticas de gestão de recursos humanos, como a adoção de programas extensivos de formação e de práticas de avaliação de competências, por exemplo, não têm apresentado, na prática, os resultados esperados com base nas propostas teóricas (Tavares & Caetano, 1999). De fato, do ponto de vista da prática de RH, as alterações seguiram o que foi possível obter da literatura disponível, tanto prescritiva quanto acadêmica. Porém, como toda atuação nesse campo, há que se adaptar ao máximo à realidade local e, até mesmo, criar métodos que ainda não foram desenvolvidos (Jansson, 2013).

Algumas Políticas e Práticas de RH propostas foram aceitas pelos servidores da SGP, entre a 1ª e 2ª ondas, apesar da resistência inicial. Porém, as orientações dadas pela gestão que assumiu entre as ondas 2 e 3 impactaram em retrocessos em relação à mudança almejada em 2016. Para acentuar o problema, em 2019, após várias matérias publicadas em jornal local criticando especificamente algumas ações e práticas de RH (apresentação de filmes comerciais para debate de competências e as atividades de bem-estar como ioga, massagem e atendimentos de fisioterapia e acupuntura durante o expediente), os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas foram orientados sumariamente a não mudar nem criar mais nada, que apenas mantivessem suas atribuições formais. Isso sinalizou aos servidores que talvez fosse melhor focar em formas mais seguras de fazer as coisas, em vez de se envolver em meios mais arriscados que desafiassem o *status quo* (Bos-Nehles et al., 2017).

De toda forma, o lado positivo é que houve o reconhecimento das Políticas e Práticas de RH modificadas, destacando que as alterações propostas foram feitas com embasamento técnico e menos amador e intuitivo. Destaca-se ainda que cada uma das políticas e práticas foi percebida em momentos diferentes, de acordo com o desenvolvimento das atividades de RH. Isso corrobora que “cada prática afeta indivíduos que a percebem, avaliam e reagem à prática de maneira afetiva e comportamental” (P. M. Wright & Ulrich, 2019). Como referem Tavares e Caetano (1999), a instituição das “melhores práticas” numa ótica funcional implicará

sempre menor impacto nas organizações do que a implantação de um sistema completo e integrado de recursos humanos.

Foram discutidas possíveis causas e consequências para a gestão, no entanto, ressaltam-se que esses achados são limitados ao estudo nesse órgão em particular, e mais pesquisas são necessárias para replicar os achados em diferentes contextos. Ainda assim, essas descobertas sugerem implicações importantes para a teoria e a prática.

Um dos percalços na realização da pesquisa foi a dificuldade de realizar a coleta de dados com o mesmo intervalo de tempo. Outra questão é quanto ao método de coleta para a análise de redes sociais informais, que requer que as pessoas identifiquem a si e aos colegas que ela escolhe. Um razoável número de respondentes pode ter sido perdido por receio do sigilo das informações. Esses problemas são característicos dos *surveys* em redes sociais informais (Hoppe & Reinelt, 2010), pois implica que cada indivíduo reporte informações identificáveis sobre os colegas e termina por expor como um é visto pelos demais, revelando atributos, conexões e, mesmo, do poder que têm ou não dentro das redes de relacionamento.

Uma falha apontada por Kuipers et al. (2014) é que os estudos sobre a gestão pública raramente conectam a mudança organizacional a seus efeitos e resultados reais, e se concentram no apoio dos funcionários à mudança organizacional (Van Der Voet et al., 2015). Devo dizer que isso aconteceu aqui também. A proposta inicial era avaliar também o impacto final das mudanças. Na prática, as mudanças na gestão foram mais imprevisíveis do que o esperado, sendo muito difícil, inclusive, conseguir coletar as 3 ondas de dados.

É importante prestar atenção aos destinatários diretos da mudança, mas incluir também outras partes interessadas, como as demais áreas clientes da Gestão de Pessoas e parceiros profissionais, e RHs de outros órgãos da administração pública direta e indireta para maior compreensão da complexidade que envolve qualquer projeto de mudança organizacional. Não tivemos permissão de coletar informações de servidores de outras áreas, mas seria interessante

que estudos futuros pudessem fazê-lo.

Como os resultados refutaram o efeito de moderação do tempo nas variáveis de Políticas e práticas de RH e mesmo no Comportamento de Apoio à Mudança, sugere-se que mais estudos investiguem o efeito do tempo durante reformas em organizações públicas.

Como contribuição teórica, o estudo é único ao verificar a correlação das variáveis Políticas e Práticas de RH, e Redes Sociais como antecedentes do Comportamento de Apoio à Mudança, e ao avaliar o poder de predição deste modelo. Acrescenta à literatura mais uma pesquisa longitudinal, escassa de forma geral em Comportamento Organizacional (Jones & Van de Ven, 2016; Sonnentag, 2012). Mostra, ainda, como a identificação da posição estrutural informal do indivíduo, em um contexto real de mudança, pode acrescentar conhecimento à dinâmica envolvida devido às relações envolvidas (Hatala, 2006).

Analisar todo o contexto, incluindo informações qualitativas dos períodos, o estudo trouxe a realidade do que aconteceu, permitindo análises mais profundas sobre os resultados. O estudo por meio da análise interativa dos elementos organização, contexto, equipes e indivíduos atende ao que Jansson (2013) havia sinalizado sobre as pesquisas acadêmicas ainda serem realizadas de forma fracionada, sem abordar toda a complexidade envolvida.

Esta pesquisa pode ser útil para entender as mudanças organizacionais com a adoção de práticas de gestão baseadas em evidências (McFillen et al., 2013). 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 alterações positivas nas relações interpessoais, e reconhecimento das políticas e práticas de RH.

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., Hakanen, 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>
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143. <https://doi.org/10.1177%2F1534484312450868>
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2011). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75-88. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i1.1252>
- Alejandro, V. A. O., & Norman, A. G. (2005). *Manual introdutório à análise de redes sociais: medidas de centralidade*. Universidad Autónoma Del Estado de México. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000146&pid=S1807-7692201400020000300001&lng=pt
- 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>

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127.

<http://dx.doi.org/10.1080/14697010903549465>

Alves, R. A., Pantoja, M. J., & Vieira, S. R. F. (2015). Redes sociais no processo de gestão coletiva: o caso dos PA's do PNCF no município de Unaí/MG. *Informe Gepec*, 19(2), 147-164. <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/13209/9494>

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.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1467-9299.2011.01956.x>

Anjos, M. D. C. R. D., Bazzo, W. A., Anjos, A. D., Roveroto, G., & Witkoski, J. D. (2015). A análise de redes sociais como ferramenta para o mapeamento de relações entre atores sociais de um projeto de extensão universitária. *RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, 9(1).

<http://dx.doi.org/10.29397/reciis.v9i1.628>

Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W., & Isabella, L. A. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

- Baddah, A. (2017). The influencing factors of organizational change management: a literature review. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 42-58.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/aeuiibfd/issue/33356/371207>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26, 960-979.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Banks, G.C., & Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the "black box". *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.02.002>
- Barbosa Neto, J. E., Higgins, S. S. S., Cunha, J. V. A., & Ribeiro, A. C. (2016). Capital social e seletividade em redes de coautoria acadêmica: o caso das ciências contábeis no Brasil. *Brazilian Business Review*, 13(6), 231-259. <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.4>
- Barends, E., Janssen, B., Have, W., & Have, S. (2014). Difficult but doable: Increasing the internal validity of organizational change management studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(5), 1-5. <https://doi.org/10.1177/0021886313515614>
- 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>
- Bastos, A. V., & Santos, M. V. (2007). Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 27-39. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000300003>
- 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>

- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1583>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133. <http://www.hbsp.harvard.edu/>
- Bersin, J. (2016). *The New Organization: Different by Design*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/BCTWF-2016/na_HC_Trends_2016_presentation_BCTWF_Launch.pdf (16.09.2016)
- Bilecka, J. (2018). Organizational network management—new quality in strategic management of research-development units. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 27(1), 1-24. <https://doi.org/10.14611/minib.27.03.2018.06>
- Bizzi, L. (2017). The problem of employees' network centrality and supervisors' error in performance appraisal: a multilevel theory, *Human Resource Management*, 57(2), 515-528. <https://doi.org/10.1002/hrm.21880>
- Boari, C., Molina- Morales, F. X. & Martínez-Cháfer, L. (2017), Direct and Interactive Effects of Brokerage Roles on Innovation in Clustered Firms. *Growth and Change*, 48, 336-358. <https://doi.org/10.1111/grow.12170>
- 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>
- Borgatti, S. P.; Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002) *Ucinet 6.0 version 1.0. Analytic Technologies, Software for social network analysis*. Harvard University.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks*. SAGE Publications Limited.

- 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>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0021886310367944>
- Boudreau, J., & Lawler, E., (2014). Stubborn traditionalism in HRM: causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.005>
- Brand, F. C., & Verschoore, J. R. (2014). A Utilização de Medidas de Análise de Redes Sociais nas Pesquisas em Administração. *Economia & Gestão*, 14(35), 212-237.
<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2014v14n35p212>
- Botelho, A., & Carvalho, L. C. (2011). A sociedade em movimento: dimensões da mudança na sociologia de Maria Isaura Pereira de Queiroz. *Sociedade e Estado*, 26(2), 209-238.
<https://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922011000200011>
- Boyne, G. A. (2006). Strategies for Public Service Turnaround: Lessons from the Private Sector? *Administration and Society*, 38(3), 365–388.
<https://doi.org/10.1177/0095399705286004>
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. (2002) Bridge decay. *Social Networks*, 24, 333–363. <https://doi.org/10.1016/S0378->

[8733\(02\)00017-5](#)

Burt, R., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social networks analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547.

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143828>

Burt, R. & Merluzzi, J. (2014), Embedded Brokerage: Hubs Versus Locals. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*, 40, 161-177.

[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040008](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040008)

By, R. T., Kuipers, B., & Procter, S. (2018) Understanding Teams in Order to Understand Organizational Change: The OTIC Model of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1433742>

Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR...and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 54–61. <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>

Carboni, I., & Ehrlich, K. (2013). The effect of relational and team characteristics on individual performance: a social network perspective. *Human Resource Management*, 52(4), 511–535. <https://doi.org/10.1002/hrm.21539>

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.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JEIM-07-2014-0072>

Casciaro, T., Gino, F., & Kouchaki, M. (2014). The Contaminating Effects of Building

- Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 705-735. <https://doi.org/10.1177%2F0001839214554990>
- Costa, G. M. (2008). *Change management: uma abordagem prática e sistêmica*. Nova Prova.
- 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>
- Chaston, I. (2011). *Public Sector Management: Mission Impossible?* Pallgrave MacMillian.
- Chaudhary, A. K., & Warner, L. A. (2015). Introduction to Social Network Research: Brokerage Typology. *Electronic Data Information Source*, University of Florida. <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/WC/WC19700.pdf>
- Chaves, A. M.; Santos, M. V., & Morais, J. H. M. (2004). Representação social de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa petroquímica de Salvador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT), 4(2), 63-84. <https://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7638/6974>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Chou, P. (2016). The effects of Social Support on Employee's Behavioral Support for organizational change. *Intern.Journ.of Economics, Commerce and Management*, IV(2). <https://pdfs.semanticscholar.org/c734/b65114ad8ded2ce531ad466617b72cba7dd5.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.hrmr.2015.01.005>
- Combs, J., Ketchen, D., Hall, A., & Liu, Y. (2006). Do High Performance Work Practices

- Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Conde, R., & Filho, M. (2016). Informal relations influenced by formal structure: A social network analysis managers/Relações informais influenciadas pela estrutura formal: Uma análise de redes sociais de gestores. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 68. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p68>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperada em 1o de junho de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>
- Cross, R., Kaše, R., Kilduff, M., & King, Z. (2013). Bridging the Gap between Research and Practice in Organizational Network Analysis: A Conversation between Rob Cross and Martin Kilduff. *Human Resources Management*, 52, 627-644. <https://doi.org/10.1002/hrm.21545>
- Cross, R., Parker, A., & Borgatti, S. (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46. <https://doi.org/10.2307%2F41166121>
- Cullen-Lester, K., Edwards, B., Casper, W., & Gue, K. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, 15(1), 29-45. <https://doi.org/10.1080/13594320500418766>
- Currie, G., & White, L. (2012). Inter-professional Barriers and Knowledge Brokering in an Organizational Context: The Case of Healthcare. *Organization Studies*, 33(10), 1333-1361. <https://doi.org/10.1177%2F0170840612457617>
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52(4). <https://doi.org/10.1002/hrm.21540>
- Dahl, M. S. (2010). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Day, D., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2), 149–166. <https://doi.org/10.1080/02678370412331270860>
- 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 EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <https://dx.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.
<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. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Artmed.
- Demo, G., Nunes, I.; Ferreira, L. A., Melo, B. B., & Rozzett, K. O. (2011). Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP): Validação Fatorial Exploratória. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_138_874_17654.pdf
- 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>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos empregados sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 118-138. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000200002>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
<https://doi.org/10.1348/096317902167630>

- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D. (2008). Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.6>
- Ertan, G., Siciliano, M. D., & Yenigün, D. (2019). Perception accuracy, biases and path dependency in longitudinal social networks. *PloS one*, 14(6), e0218607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218607>
- Espedal, B., Gooderham, P. N., & Stensaker, I. G. (2013). Developing organizational social capital or prima donnas in MNEs? The role of global leadership development programs. *Human Resource Management*, 52(4), 607–625. <https://doi.org/10.1002/hrm.21544>
- Everett, M. G., & Valente, T. W. (2016). Bridging, Brokerage and Betweenness. *Social Networks*, 44, 202-208. ISSN 0378-8733, <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.09.001>
- Fang, R., Landis, B., Zhang, Z., Anderson, M. H., Shaw, J., & Kilduff, M. (2015). Integrating Personality and Social Networks: A Meta-Analysis of Personality, Network Position, and Work Outcomes. *Organization Science*, 26(4), 1243-1260. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0972>
- Fernandes, C. M., Matias Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i4.396>
- Fernandez, S., & H. G. Rainey (2006). Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <http://johnjay.jjay.cuny.edu/files/ManagingChange.pdf>
- Fernandez-Mateo, I. (2007). Who Pays the Price of Brokerage? Transferring Constraint through Price Setting in the Staffing Sector. *American Sociological Review*, 72(2), 291–

317. <https://doi.org/10.1177%2F000312240707200208>

- Ferrary, M. (2018). The structure and dynamics of the CEO's "small world" of stakeholders. An application to industrial downsizing. *Technological Forecasting & Social Change*, 140, 147-159. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.006>
- Field, A. (2009). Descobrimos a estatística usando o SPSS. Artmed.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Ford, M., Matthews, R., Wooldridge, J., Vipanchi, M., Kakar, U., & Strahan, S. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28, 9–30. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.877096>
- Franco, K. S. (2017). Comportamento de apoio à mudança: as relações com *learning agility*, razões e benefícios percebidos para mudar [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. <https://core.ac.uk/download/pdf/94140683.pdf>
- Franco, K. S., Neiva, E. R., Nery, V. F., & Demo, G. (2016). A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>
- 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://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2012.667433>
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.
- Gehlert, S., Carothers, B. J., Lee, J. A., Gill, J., Luke D., Colditz, G. (2015). A Social

- Network Analysis Approach to Diagnosing and Improving the Functioning of Transdisciplinary Teams in Public Health. *Transdisciplinary Journal of Engineering & Science*, 6, 11-22. ISSN: 1949-0569. <https://doi.org/10.22545/2015/00070>
- Gibbons, D. E. (2004). Friendship and advice networks in the context of changing professional values. *Admin. Sci. Quart.*, 49, 238–262. <https://doi.org/10.2307%2F4131473>
- Girvan, M., & Newman, M. E. J. (2002). Estrutura comunitária em redes sociais e biológicas. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*, 99, 7821-7826. <https://doi.org/10.1073/pnas.122653799>
- Gleibs, I. H., Mummendey, A., & Noack, P. (2008). Predictors of Change in Post-merger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1095–1112. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.95.5.1095>
- 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://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2006V5N3aRT80>
- Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). A formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological Methodology*, 19, 89–126. <http://dx.doi.org/10.2307/270949>
- Graf, H. & Krüger, J. J. (2011). The performance of Gatekeepers in innovator networks. *Ind. Innov.*, 18, 69–88. <https://doi.org/10.1080/13662716.2010.528932>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal*. <https://www.cs.cmu.edu/~jure/pub/papers/granovetter73ties.pdf>
- Grosser, T., Obstfeld, D., Labianca, G., & Borgatti, S. (2018). Measuring mediation and separation brokerage orientations: A further step toward studying the social network brokerage process. *Academy of Management Discoveries*, 5(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0110>

- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- 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>
- Han, S. H., Chae, C., Han, S. J., & Yoon, S. W. (2017). Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections. *Human Resource Development Review*, 16(3), 294-319. <https://doi.org/10.1177%2F1534484317719822>
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. University of California. <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>
- 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>
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White paper].
<http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F. (2018) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach* (2nd ed). New York: Guilford Press.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a Three-component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: how to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, Co: Prosci Research.

Higgins, M. & Weiner, J. & Young, L. (2012). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 33.

<https://doi.org/10.1002/job.1773>

Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>

Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>

Holbrook, J. A. (2010). Innovating in the public sector services? *Science and Public Policy*, 37(2), 161–162, <https://doi.org/10.3152/030234210X498699>

Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 370-385. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0140>

Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600–619.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.004>

- 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://dx.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>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256350>
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003–1019. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>
- Jimmieson, N. L., White, K. M., & Zajdlewicz, L. (2009). Psychosocial predictors of intentions to engage in change supportive behaviors in an organizational context. *Journal of Change Management*, 9, 233-250. <https://doi.org/10.1080/14697010903125472>
- Johnson, K. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459. <https://psycnet.apa.org/doi/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>
- Junqueira, L. A. P., do Amaral Campos, M., da Silva, M. D. F., & Barbosa, R. P. (2015).

- Redes sociais e relações de poder na enfermagem: estudo de caso em um hospital municipal. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba*, 17(3), 148-158.
<https://revistas.pucsp.br/RFCMS/article/view/24413>
- Kaufman, B. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- 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>
- Kellogg K. (2012). *Keeping it real: inter-occupational guardians and institutional change in two community health centers* [Working paper]. MIT, Sloan.
<https://doi.org/10.1177%2F0003122414544734>
- Kelloway, E. K., & Francis, L. (2013). Longitudinal research and longitudinal data analysis. In R.R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 374–394). New York, NY: Routledge.
<https://psycnet.apa.org/record/2012-25946-020>
- Khatoon, S., & Farooq, A. (2014). Employees' attitude toward change and organizational performance. *Prestige International Journal of Management and Research*, 7(2/1), 39.
<https://search.proquest.com/openview/11e3204fec6b2909ef91c9adbdc49940/1?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>
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4, 317–357.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827>
- Kim, A. C. H., Newman, J. I., & Kwon, W. (2018). Developing community structure on the sidelines: A social network analysis of youth sport league parents. *Social Science Journal*, 1-12. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.soscij.2018.11.011>
- Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: Evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638–1653. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565649>
- 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>
- Kleinbaum, A.M. (2012). Organizational misfits and the origins of brokerage in intrafirm networks. *Admin. Sci. Quart.* 57, 407–452. <https://doi.org/10.1177%2F0001839212461141>
- Kondakci, Y., Zayim Kurtay, M., & Caliskan, O. (2019). Antecedents of continuous change in educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1366-1380. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0349>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, July -August, 1-13. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Krackhardt, D. & Kilduff, M. (1990). Friendship Patterns and Culture: The Control of Organizational Diversity. *American Anthropologist*, 92. 142 - 154.
10.1525/aa.1990.92.1.02^a00100. <https://doi.org/10.1525/aa.1990.92.1.02^a00100>
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An

experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.

<https://doi.org/10.2307/278683>

Kremer, A. M., Akahoshi, W. B., & Talamini, E. (2017). Análise de Redes Sociais Informais Baseadas em Relações de Confiança Percebida. *Revista Faculdade Santo Agostinho*, 14(4), 213-236. <http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.4.12>

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, K. J. (2009). Formal and Informal Network Coupling and its Relationship to Workplace Attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455-479.

<https://doi.org/10.1525/sop.2009.52.4.455>

Kuipers, B. S., Higgs, M., K ickert, 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>

Kullen-Lester, K., & Willburn, P. (2016). *How Networks and Data Science Will Revolutionize Organizational Change*, CCL [White Paper]. <https://www.ccl.org/articles/whitepapers/analytics-for-change-how-networks-and-data-science-will-revolutionize-organizational-change>

Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4397/avaliacao-e-mensuracao-de-resultados-em-gestao-de-pessoas--um-estudo-com-as-maiores-empresas-instaladas-no-brasil/i/pt-br>

Lago Júnior, M. W. (2005). *Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos e*

mudanças organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação

[Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia].

http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/mario_wilson_lago_junior.pdf

Lam, S. S., & Schaubroeck, J. (2000). A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. *Journal of Applied Psychology*, 85, 987.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.6.987>

Legge, K. (2006). Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford University Press.

Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006. (2006). Recuperada em 1o de junho de 2018, de

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm

Leonardi, P. M., & Bailey, D. E. (2008). Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task-based offshoring. *MIS Quarterly*, 32(2), 411-436.

<https://pdfs.semanticscholar.org/d6a9/eff404bc91aa65dd6f56d7d66fab4b1e55f3.pdf>

Lewin, K. (1978). *Problemas de dinâmica de grupo*. Cultrix.

Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In S.M. V. Lima (Ed.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp.17-63). FGV.

Liu, Y., Caldwell, S. D., Fedor, D. B., & Herold, D. M. (2012). When Does Management's Support for a Change Translate to Perceptions of Fair Treatment? The Moderating Roles of Change Attributions and Conscientiousness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4), 441-462. [https://doi-](https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177%2F0021886312456423)

[org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177%2F0021886312456423](https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177%2F0021886312456423)

Liu, J., & Chaminade, C. (2010). Dynamics of a technological innovator network and its

- impact on technological performance. *Innovation: Management, Policy, & Practice*, 12(1), 53+. <https://doi.org/10.5172/impp.12.1.53>
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50, 145-155. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.002>
- Luria, G., & Kalish, Y. (2013). A social network approach to peer assessment: improving predictive validity. *Human Resource Management*, 52(4), 537–560. <https://doi.org/10.1002/hrm.21541>
- 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>
- Macambira, M. O., Bastos, A. V. B., & Rossoni, L. (2015). Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 109-122. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.2.495>
- Maciel, C. O., & Chaves, C. E. L. (2017). Informational status in intra-organizational networks: The role of knowledge sharing and structural holes. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 189-198. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.008>
- 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>
- Mäkipää, M. (2018, Abril). *Surviving Organizational Change: How to Power Your Employees Through*. Smarp. <https://blog.smarp.com/surviving-organizational-change-how-to-power-your-employees-through>

- Marinho da Silva, M. C. (2003). *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/redes-sociais-intraorganizacionais-informais-gestao-estudo-areas-manutencao-operacao>
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K.; & Silva, M. C. (2014) Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2),161-175.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552014000200004>
- Marsden, R., & Townley, B. (1999). *Studying Organization: Theory and Method*. Sage.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Rev. Eletrônica Gestão & Saúde*, ed. especial, 3605-3632.
<https://doi.org/10.18673/gs.v4i3.13717>
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of Change Management*, 13, 223-246.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/14697017.2012.679290>
- 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*. <https://copec.eu/congresses/intertech2014/proc/works/67.pdf>
- Menard, S. (Ed.). (2007). *Handbook of longitudinal design: Design, measurement and analysis*. Academic Press.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.

<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>

Milgram, S. (1967). The Small World Problem. *Psychology Today*, 1(1), 61-67.

<http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/milgram67smallworld.pdf>

Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*. Washington: Nervous and Mental Disease Publishing Company.

Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016).

Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment.

Human Relations, 69(3), 839-867. <https://doi.org/10.1177%2F0018726715602046>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: *The PRISMA Statement*. *PLoS Med*, 6(7),

e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Morrison, G., & Mahadevan, L. (2012). Discovering Communities through Friendship. *PLoS*

ONE, 7(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0038704>

Mucheroni, M. L., & Ferreira, G. C. (2013). Análise de Redes Sociais de Informação em organizações: uma editora do terceiro setor. *Anais Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, 13, FIOCRUZ.

<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/3125/2464>

Nath, K., & Swarup, R. (2019). Detecting intrinsic communities in evolving networks. *Social*

Network Analysis and Mining, 9(1), 1-15. <https://doi->

[org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s13278-019-0552-3](https://doi-10.1007/s13278-019-0552-3)

Neiva, E. R., & Brito, M. J. P. (2008). Redes sociais e mudança em uma associação de produtores rurais. *Psicologia (Florianópolis)*, 8, 5-24.

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/9067>

- Neiva, E. R., & Nery, V. F. (2012). Change reactions: The role of change context and attitudes toward change. *Abstracts of the XXX International Congress of Psychology, International Journal of Psychology*, 47, South Africa. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Rev. Psicologia: Organiz. e Trabalho*, 15, 271-287. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.3.191>
- Neiva, E. R., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012). Contexto e atitudes na mudança organizacional: um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, 1, 1-17. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1836.pdf
- Neiva, E. R., Odellius, C. C., & Ramos, L. D. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *BAR, Brazilian Administration Review*, 12(4), 324-347. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>
- Neiva, E. R., Fussi, C. C., & Corradi, A. A. (2016). Relationship between academic productivity and social networks of Psychology researchers. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(1), 83-94. <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA560557567&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=0103166X&p=IFME&sw=w>
- 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://dx.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. *Avaliação Psicológica*, 17, 79-91.

<http://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1701.09.13327>

Neto, J. R. C., Valadão, J. D. A. D., & Andrade, J. A. (2017). Análise de redes sociais, suas limitações e recursos teóricos para uma abordagem relacional nos estudos organizacionais. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(1), 67-82.

<https://doi.org/10.22409/eas.v2i1.18>

Neves, P. & Schyns, B. (2018). Destructive uncertainty: the toxic triangle, implicit theories and leadership identity during organizational change. In M. Vakola & P. Petrou (Eds.). *Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping* (pp. 131-141). Routledge.

Ni Sullivan, B., Tang, Y., & Marquis, C. (2014). Persistently learning: How small- world network imprints affect subsequent firm learning. *Strategic Organization*, 12(3), 180–199.

<https://doi.org/10.1177/1476127014543772>

Nicholson- Crotty, S., Nicholson- Crotty, J., & Fernandez, S. (2017). Performance and management in the public sector: Testing a model of relative risk aversion. *Public Administration Review*, 77(4), 603-614. <https://doi.org/10.1111/puar.12619>

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. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Erlbaum. RE

Nishi, J. M., & Zamberlan, C. O. (2015). Redes sociais informais e a influência no

- comprometimento organizacional: estudo de caso no sindicato rural de Ponta Porã. *Anais- Encontro científico de administração, economia e contabilidade*, 1(1).
- <https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2589/2762>
- Nooy, W. Mrvar, A., & Batagelj, V. (2011). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. Cambridge University Press.
- Oh, H., & Kilduff, M. (2008). The ripple effect of personality on social structure: Self-monitoring origins of network brokerage. *Journal of Applied psychology*, 93(5), 1155.
- <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.5.1155>
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- 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>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2015). Reflections on the 2014-decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
- <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2015.0323>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Pettigrew, T. & Tropp, L., Ulrich, W. & Christ, O. (2011). Recent Advances in Intergroup Contact Theory. *International Journal of Intercultural Relations*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.03.001>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational

- change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. www.jstor.org/stable/3069411
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2003). HRM Practices and Change: HRM Practices in a Process of Organizational Change: A Contextualist Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 120–143. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00127>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Pierce, J. R., & Arguinis, H. (2013). The too- much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. <https://doi.org/10.1177%2F0149206311410060>
- Pineyrua, D. G. F., Ferreira, M. P., & Biancolino, C. A. (2016). Aplicação da análise de redes sociais em uma instituição pública: Identificação de redes informais e grau de centralidade. *Revista ESPACIOS*, 37(30).
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373012.html>
- 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>
- Pollitt, C., & Bouckaert (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.
- Powell, W.W., Packalen, K., & Whittington, K. (2012). Organizational and institutional genesis: the emergence of high-tech clusters in the life sciences. In *The Emergence of Markets and Organizations*. ed. JF Padgett. Princeton University Press.
- Procter, S. J., & Randall, J. (2015). Understanding Employee Attitudes to Change in Longitudinal Perspective. *Qualitative Research in Organizations and Management: An*

- International Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2013-1127>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- 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>
- Rapold, I. M. (2010). Estabilidade x Mudança nas Organizações: Uma Análise das Redes Sociais Informais de Confiança [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia].
https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ingrid_rapold.pdf
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>
- Ribeiro, H. C. M., & Corrêa, R. (2013). Redes sociais: um estudo em uma instituição de ensino superior privado. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 3(2), 110-128.
<https://pdfs.semanticscholar.org/b631/f0465cef9653722bc018293540d877bcdba7.pdf>
- Ritz, A., & Fernandez, S. (2011). *Intended and Non-Intended Effects of Managing Organizational Change in Public Organizations* [Paper]. 11th Public Management Research Association Conference, Syracuse, NY.
https://www.researchgate.net/publication/228536782_Intended_and_Non-Intended_Effects_of_Managing_Organizational_Change_in_Public_Organizations
- Sacerdote, H. C., Sampaio, R. B., Gonçalves, M. D., & Fernandes, J. H. C. (2015). Utilização

dos Métodos de Análise de Redes Sociais na Avaliação das Interações Sociais em um Ambiente Virtual de Aprendizagem. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 4(9), 108-128.

<http://stat.intraducoes.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/viewFile/3354/4165>

Sailer, K., & McCulloh, I. (2012). Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction. *Social Networks*, 34, 47–58.

<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.05.005>

Santanita, C. (2014). 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, J. L., & Sampaio, R. R. (2016). Redes sociais informais e difusão do conhecimento: uma proposta de modelagem em um ambiente de desenvolvimento de projetos de software. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(3), 134-164. <https://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2634>

Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29, 31-39. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>

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].

[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:kWHZjGAP6bEJ:scholar.google.com/+Escala+de+Percep%C3%A7%C3%A3o+de+Pol%C3%ADticas+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%ADticas+de+Gest%C3%A3o+de+Pessoas+(EPPGP):+Valida%C3%A7%C3%A3o+Fatorial+Explorat%C3%B3ria.+&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)

Santos, M. V. (2004). *Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre*

mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia].

https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/mariana_viana.p

Sasovova, Z., Mehra, A., Borgatti, S. P., & Schippers, M. C. (2010). Network churn: The effects of self- monitoring personality on brokerage dynamics. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 639–670. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.2010.55.4.639>

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>

Schwarz, G., & Bouckenoghe, D. (2018). Improving our understanding of collective attitudes towards change formation. In M. Vakola & P. Petrou (Eds.). *Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping* (pp. 163-176). Routledge.

Scott, J. P., & Carrington, P. J. (2011). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*. Sage.

Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211-229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>

Seo, I. (2019). Regions' Technology Brokerage Patterns and Dynamics for Regional Development. *Sustainability*, 11, 2540. <https://doi.org/10.3390/su11092540>

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>
- Silva, R. C. J. D. (2010). *Construção e validação de escala de mudança organizacional causada pela implantação de universidade corporativa* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_823fcea67215f607c2fe31%37609d4f1
- Siqueira, D. M. (2015). *Confiança e poder dos stakeholders internos no contexto da economia solidária: uma contribuição para o estudo das associações e cooperativas de recicláveis do grande ABC Paulista e Cotia*. [Tese de Doutorado, Universidade Nove de Julho - São Paulo]. <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1167>
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, A., & Labianca, G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resources Management*, 54(4). <https://doi.org/10.1002/hrm.21542>
- 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>
- 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>
- 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>
- Stovel, K., Golub, B., & Milgrom, E. M. M. (2011). Stabilizing Brokerage. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (4), 21326–21332.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1100920108>
- Stovel K., & Shaw L. (2013). Brokerage. *Annual Review Sociol.* 38:139–58.
<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150054>
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265-295. <https://doi.org/10.1177%2F0021886316655871>
- 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>
- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In: Caetano, A. (Coord.). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Estudos e análises* (20). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Tenkasi, R., & Chesmore, M. C. (2003). Social networks and planned organizational change: The impact of strong ties on effective change implementation and use. *The Journal of applied behavioral science*, 39(3), 281-300.
<https://doi.org/10.1177%2F0021886303258338>
- Teixeira, J. E. N. F., & Verhine, R. E. (2014). Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão à luz da análise de redes sociais. *Educação*, 37(1), 81-91.
<http://dx.doi.org/10.15448/1981-2582.2014.1.12985>
- Thomson, B. & Michel, A. (2018). Organizational change and health: the specific role of job

- insecurity. In 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.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JOCM-11-2013-0220>
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622. <https://doi.org/10.1080/09585190500239135>
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 202-215. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- Vakola, M., & Petrou, P. (2018). *Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315386102>
- Van Der Voet, J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*. 32. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- 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>
- Vardaman, J. M., Amis, J. M., Dyson, B. P., Wright, P. M., & Randolph, R. V. G. (2012). Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy. *Human relations*, 65(7) 835 –859. <https://doi->

org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177%2F0018726712441642

- Viana, C. R. (2010). *Relações entre as redes sociais e compartilhamento de informação e conhecimento: uma análise em organização bancária* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/7146>
- Vieira, S. R. F., Neiva, E. R. (2015). Redes Sociales en el Contexto de Cambio Organizacional. *Interamerican Journal of Psychology*, 49, 342-353.
<https://www.redalyc.org/pdf/284/28446020006.pdf>
- Wang, X., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *J. Organiz. Behav.*, 36, 403– 420. <https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wiedner, R., Barrett, M., & Oborn, E. (2017). The emergence of change in unexpected places: resourcing across organizational practices in strategic change. *Academy of Management Journal*, 60 (3), 823-854. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The Sage handbook of human resource management*. Sage Publications.
- Wölfer, R., Jaspers, E., Blaylock, D., Wigoder, C., Hughes, J., & Hewstone, M. (2017). Studying Positive and Negative Direct and Extended Contact: Complementing Self-Reports With Social Network Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(11), 1566-1581. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177%2F1096348011400745>
- Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional*. 5ª ed. Atlas S.A.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011) Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51 (3),

232-243. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902011000300004>

Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 463-477.

<https://doi.org/10.1177%2F0021886314550575>

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73 (5), 738–47. <https://doi.org/10.1111/puar.12078>

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review Organ. Psychol. Organ. Behavior*, 4, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

Yamkovenko, B. & Hatala, J. P. (2015). Methods for Analysis of Social Networks Data in HRD Research. *Advances in Developing Humans Resources*, 17(1), 40-56.

<https://doi.org/10.1177%2F1523422314559806>

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>

Zambonin, C. R. (2012). Análise do impacto do relacionamento interpessoal no desempenho das pessoas nas organizações: Um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 2(1), 159-177. <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i1.770>

Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145–169. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.2.145>

Zhang, B. (2019). Human resource change-agent role, state ownership, and employee

behavioural flexibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/1744-7941.12213>

Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016). Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1730-1738.

<https://doi.org/10.1037/apl0000149>

Anexos

Anexo A – Roteiro de perguntas das entrevistas

- Entrevista 1 (com principal gestora da SGP):
 - Como você percebeu a SGP quando chegou aqui?
 - O que é necessário mudar?
 - O que você gostaria de deixar como legado da SGP quando você sair?

- Entrevista 2 (com chefes e substitutos de chefia de unidades da SGP):
 - Você está satisfeito com o funcionamento atual da SGP? Porquê?
 - Então, o que é necessário mudar?
 - A SGP seria melhor se...
 - História: como era antes?

Anexo B – Instruções para aplicação do instrumento

INSTRUÇÕES PARA APLICAÇÃO

- Todos somos alunos da pós-graduação do Instituto de Psicologia da UnB, participamos do **Grupo Inovare**, que pesquisa Cultura, Mudança e Gestão de Pessoas.
- Por favor, leiam o termo de consentimento livre, para contemplar exigências do Comitê de Ética e Pesquisa.
- Vocês só deverão identificar seus questionários por meio dos códigos da lista disponibilizada neste momento. Somente este grupo de pesquisa terá acesso a este material.
- Os códigos servem para pareamento de respostas dos questionários, uma vez que o estudo é longitudinal e requer este procedimento.
- Haverá outra aplicação do estudo, no final do ano e no meio do ano que vem.
- É importante destacar que **NENHUMA** informação pessoal será utilizada nos resultados: os dados serão tratados coletivamente e o objeto da pesquisa é o comportamento do grupo.
- **NENHUM DADO NEM QUESTIONÁRIO SERÁ VISTO E TRATADO POR SERVIDORES DO TRIBUNAL, NEM MESMO A SERVIDORA QUE ESCREVERÁ A TESE.** O Tribunal terá apenas acesso aos relatórios finais dos resultados globais.
- Não existem respostas certas ou erradas, trata-se da sua percepção sobre os fenômenos organizacionais.
- Os itens e conceitos são validados – estatística e semanticamente - em outras organizações públicas.
- Se tiver dúvida sobre alguma questão, responda de acordo com sua interpretação.

Instruções :

1. O questionário possui 7 (sete) páginas, impressas em frente e verso.
2. É fundamental que todas as escalas e itens sejam respondidos, por isso verifique ao final se tudo foi devidamente preenchido.
3. Após ler o termo de consentimento livre, marque com “X” seu aceite.
4. A primeira escala tem 7 itens e a segunda escala tem 23 itens. Você deverá responder marcando “X” em apenas uma lacuna, observando gradação de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).
5. A terceira e última escala refere-se às relações interpessoais. Para respondê-la, você utilizará a lista de **SERVIDORES DA SGP** que entregaremos agora (e que recolheremos e **DESCARTAREMOS** ao final), indicando cinco colegas – escrevendo os códigos (**PAÍSES**) e não seus nomes – no formulário, e depois, na frente de cada código, marcando “X” na opção que corresponde à intensidade da relação, de acordo com a pergunta feita no questionário.

Anexo C – Instrumento do estudo

Pesquisa • Gestão de Pessoas e Mudança nas Organizações

INSTITUTO DE PSICOLOGIA • DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E DO TRABALHO
TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Prezado (a) Servidor (a): A pesquisa para a qual você está sendo convidado (a) a participar, vem sendo desenvolvida pelo Grupo Inovare, da Universidade de Brasília, e faz parte de uma tese de doutorado. Para alcançarmos os objetivos dessa pesquisa, sua colaboração é de grande valor. Pedimos que você fale voluntariamente sobre as práticas de Gestão de Pessoas em seu trabalho e as mudanças pela qual sua organização está passando. Lembramos que as informações fornecidas serão utilizadas somente para estudo acadêmico, resguardando sigilo e privacidade. Nem o órgão nem os respondentes serão identificados.

A confidencialidade da pesquisa também é assegurada no parágrafo c do artigo 16 do código de ética profissional do psicólogo aprovado em 2005 que coloca como obrigação do psicólogo pesquisador garantir o anonimato do pesquisado. É importante salientar também que você fica livre para interromper a sua participação na pesquisa, quando achar conveniente. Mas, lembre-se: sua participação é essencial, não existem respostas certas ou erradas e, por favor, responda todo o questionário.

Muito obrigado!

1. Seu código:

2. Você está ciente do termo de consentimento, das condições de sigilo e está participando livremente desta pesquisa?

Sim, aceito participar.

As frases abaixo se referem a comportamentos ou ideias que as pessoas podem ter sobre qualquer processo de mudança nas suas organizações. Pensando nos processos de mudança na SGP, leia com atenção cada frase e informe se você concorda ou não com o que elas descrevem.

Marque com "X" a opção abaixo de cada frase., considerando uma escala de 0
(discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu ajo de acordo com as novas diretrizes.							
2. Eu declaro que sou a favor das mudanças ocorridas.							
3. Eu busco informações sobre as mudanças.							
4. Eu me comporto de maneira favorável à mudança.							
5. Eu adoto os novos comportamentos necessários à mudança							
6. Eu realizo ações que facilitam o processo de mudança.							
7. Eu defendo a mudança para os colegas.							

Avalie cada uma das afirmativas considerando a opção que melhor reflete sua percepção em relação às políticas e práticas de recursos humanos do Tribunal. Marque com "X" a opção abaixo de cada frase, considerando uma escala de 0 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*).

	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização onde trabalho preocupa-se com meu bem-estar.							
9. A organização onde trabalho me trata com respeito e atenção.							
10. Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos gestores em relação aos servidores							
11. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.							
12. A organização onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.							
13. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.							
14. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.							
15. A organização onde trabalho estimula minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.							
16. Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.							
17. A organização onde trabalho incentiva a integração dos servidores (confraternizações, eventos sociais e esportivos).							
18. A organização onde trabalho acompanha a adaptação dos servidores aos seus cargos.							
19. Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática gerenciais.							
20. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.							
21. A organização onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho (ex: treinamentos, participações em congressos)							
22. A organização onde trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla. ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas)							
23. Na organização onde trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.							
24. A organização onde trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.							
25. Na organização onde trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.							
26. A organização onde trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente .							
27. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.							
28. Na organização onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores.							
29. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.							
30. Na organização onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores.							

As últimas questões referem-se às relações interpessoais na organização.

Considere as pessoas que trabalham na SGP, com quem você interagiu nos últimos seis meses. Para responder, você receberá uma tabela com os nomes dos servidores da SGP e um código para cada.

Nas linhas abaixo, de 1 a 5, você colocará os códigos e não o nome das pessoas escolhidas. Para cada pessoa escolhida, você deverá pontuar a intensidade do relacionamento, considerando de 1 (*pouco*) a 4 (*muito*).

Essa é mais uma forma de mantermos o sigilo de sua escolha.

31. Quais pessoas você considera bons colegas de trabalho e o quanto você a considera sua amiga?

1:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Pouco • 1	2	3	Muito • 4

32. Quais pessoas mais lhe passaram informações importantes sobre o trabalho e o quanto você as considera como fonte de informação?

1:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Pouco • 1	2	3	Muito • 4